

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

- مؤتمرات التنمية الإدارية
- استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية
- بعض تطبيقات أساليب بحوث العمليات
- إدارة برامج مشروعات التنمية الريفية
- التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

العدد الأول يوليو ١٩٨٠

المجلد الثالث عشر

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس التحرير

الدكتور حسن توفيق

العدد الأول

يوليو ١٩٨٠

مؤتمرات التنمية الإدارية

تم في نفس الفترة عقد ندوة علمية بين جامعة عين شمس وبعض الجامعات الانجليزية في صورة لقاء مشترك بين اساتذة الادارة المصريين والانجليز لدراسة مشاكل تدريس ادارة الاعمال بالجامعات المصرية وسبل تطويرها .

واخيرا فقد كان المؤتمر الذى دعت اليه جامعة حلوان لمناقشة قضية ادارة القطاع العام ختام هذه المؤتمرات .

هذه المؤتمرات ان دلت على شيء فهو ان مشكلة الادارة قد طغت على السطح بحجمها

خلال شهرى مارس وابريل عقدت عدة مؤتمرات في مجال التنمية الادارية بدأ بالاحتفال بالعيد الثمانى للادارة الذى نظمه اتحاد جمعيات التنمية الادارية وما تضمنه من ندوات علمية تفاوتت جوانب مختلفة في مجال التنمية الادارية ، ثم مؤتمر الجمعية الدولية للاحصاء والذى تضمن ايضا دراسة لعدد من الموضوعات التنظيمية والادارية ولعل من اهمها دراسة ادارة نظم المعلومات ، وقد أعقب ذلك المؤتمر الذى دعت اليه جمعية ادارة الاعمال في غنشدق ميريديان لدراسة مشاكل العاملين في القطاع العام ، كذلك

ونظما ، ولسنا في حاجة الى بيان أهمية ترشيد العمل الإداري في بلادنا في هذه المرحلة بالذات ويبدو ان الاحساس العميق لاضخامة المشكلة وأهميتها هو الذى دفع منظمى هذه المؤتمرات في وقت واحد الى الدعوة اليها بدون ترتيب مسبق فيها بينهم ، وكما كان يودنا لو أن منظمى هذه المؤتمرات قد اتصلوا ببعضهم البعض وحدث نوع من التنسيق بينهم فكيف لا تتركز هذه المؤتمرات في فترة واحدة مما جعل من الصعب على الكثير من المهتمين بحضور بعض هذه المؤتمرات ، ويقتضى أن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية قد يستطيع أخذ زمام المبادرة من الآن للتنسيق بين المؤتمرات التى استدعو اليها الهيئات المختلفة من جامعات وجمعيات للعلم القادم باذن الله ، وكما يسعدنا كذلك بالحفل الذى أقامه قسم الدراسات العليا في الإدارة بالجامعة الأمريكية للاحتفال بتدريب عدد ٧٥٠ مديرا بالقطاع العام والقطاع الخاص خلال عام ١٩٧٩ ، الأمر الذى يدل على الشعور بالحاجة الى تنمية المهارات الإدارية لدى المسؤولين عن الإدارة بالقطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء ، ومن ناحية أخرى فإن العدد الذى تم تدريبه يعتبر انجازا كبيرا خلال عام واحد .

وإذا نحن نحصى هذه الجهود التى بذلت في مجالات التنمية الإدارية في الفترة الأخيرة . نرجو التوفيق والنجاح ونتطلع الى مضاعفة الجهد لمن شاركوا فيها بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والمزيد من المعطاء .

د. محمد توفيق

في هذا العدد

- ٤ • مؤتمرات التنمية الإدارية
- ٦ • استراتيجية تحليل الهيكل التنظيمية
١. عبد الرحمن شفيق يوسف
- ١٣ • بعض تطبيقات أساليب بحوث العمليات
د. سمير أحمد محمود إبراهيم
- ٢٠ • إدارة برامج مشروعات التنمية الريفية
١. سمير محرم
- ٢٠ • التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية
د. رفاهي محمد رفاهي
- ٤٣ • سيناريو العلاقات العامة سنة ٢٠٠٠
د. حسين محمد علي
- ٤٨ • الانفتاح الاقتصادي في الريف المصري
١. أحمد عبد الرحمن المصري
- ٥٣ • وحدات التنظيم والإدارة - أهميتها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية
١. عبد الكريم محمد هاشم السيد
- ٦١ • إصلاح الخدمة المدنية الأمريكية
١. نبيل توفيق حسن
- ٧٠ • تحليل القوى الدافعة والمعوقة في التنظيمات
١. سليمان نظلي اسماعيل
- ٧٥ • مدى إمكانية معايرة تكاليف التسويق
١. أجمل مختار العنسي
- ٨٢ • الأسباب الحقيقية للتمييز ضد المرأة في مجالات التعيين والترقية
أحمد سيد مصطفى
- ٩٤ • منظومة التدريب - الطريق الى فاعلية تدريب الأفراد
د. علي محمد عبد الوهاب
- ١٠٦ • تشجيع التعاونيات
(مترجم)
- ١٠٨ • ندوات - حلقات بحث - مؤتمرات

استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية

عبد الرحمن شفيق محمد يوسف

إن أهمية الهيكل التنظيمي لأية منشأة تتبع من خلال تلك الحقيقة التي تؤكد على أنها البوابة النهائية لمعالم بنائها الإداري والتوضيح الرسمي للكل مكوناتها وأسلوب الترابط بينها من حيث خطوط السلطة وقنوات الاتصال والعلاقات الراسية والافقية بين تلك المكونات، وتحديد اختصاصات وواجبات كل منها، عن استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية يحددنا الكاتب:

إلى المنطق العلمي يسهم في تحقيق البنية التنظيمية المناسبة للمنشأة . والتي تسهم بدورها في تحقيق كفاءتها وفعاليتها في القيام بالأنشطة أو المهام التي تقوم على ممارستها وفي تحقيقها للأهداف المناطة بها .

كما أننا نأمل من خلال القارئ الضوء على استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية الإسهام في تحقيق وحدة الفكر واتساق الخطى بين الباحثين عند تناولهم لأي من المشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي .

مشكلتان رئيسيتان للهياكل التنظيمية :

إن الباحث في مجال الهياكل التنظيمية يواجه إحدى مشكلتين رئيسيتين تتعلقان بتشكيل تلك الهياكل .

إن لقاء الضوء على الأنماط العامة التي تتبع في تحليل وبحث الهياكل التنظيمية والتي تنطوي جميعاً على استخدام فنون البحث العلمي العملية والتفكير الخلاق في التعرف على مشكلات الهياكل التنظيمية وتحديد مسبباتها وإيجاد الحلول لها . يعد من وجهة نظرنا أمراً ذا أهمية بالغة بالنسبة للباحثين في هذا المجال ، إذ إن أعمال تلك الأنماط العامة في التحليل والبحث والمستندة

عبد الرحمن شفيق محمد يوسف

وكل الوزارة

رئيس الإدارة المركزية للتنظيم وخلق العمل
بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

أولى هاتين المشكلتين : هى الوصول الى التنظيم الجيد او التنظيم السليم . واذا ما تجاوزنا الخلاف بين كتاب الادارة حول مفهوم لهذا التنظيم الذى يمكن ان يوصف بأنه جيد او سليم . فائنا نرى انه التنظيم — ملتقن في ذلك مع الراى الراجح بين الكتاب — الذى يتسم بالكفاءة والفعالية . وكفاءة التنظيم تتحقق بتحقيق للتنسيق السليم والرقابة السليمة على مستويات الاداء . كما ان فعاليته تتحدد بالدرجة التى يسهم بها في تحقيق المنظمة لأهدافها . ويبدو أنه لتحقيق سلامة البنية التنظيمية المنشأة وبشكل جيد يجب ان يكون مستوى كفاءتها ومستوى فعاليتها متوازنين بمعنى أنه عند تصميم الهيكل التنظيمى يجب ان لا ننسى بالفعالية على حساب الكفاءة او العكس .

وكما ان للتنظيم السليم او الجيد معياره الذى يمكن من تقييم مستواه في السلامة والجودة . فانه له أيضا سماته التى يجب ان يتصف بها . وتوافر تلك السمات في التنظيم هى هدف المصمم للهيكل التنظيمية التى يسعى الى تحقيقها عند قيامه بهيمته .

كما انها أداة المحلل للهيكل التنظيمية في التعرف على التنظيم الجيد عند قيامه بهيمته^(١) هذه السمات هى :

● **توابع التنظيم مع أهداف المنظمة .** اذ ان البنية التنظيمية لأية منشأة ترتبط ارتباطا أساسيا . بأهدافها . اذ ان تحقيق تلك الأهداف هو مبرر وجود المنظمة ويبدى أنه مبرر وجود التنظيم . ويجب ان يواكب التنظيم أى تطور يمكن ان يطرا على تلك الأهداف حذفا وإضافة وتعديلا وتغييرا .

● **ان يوغر التنظيم عند تقسيمه للأعمال** إمكانية الاداء الاقتصادي لتلك الاعمال وذلك عن طريق منطقية التقسيم بتحديد ماهية الأعمال المتجانسة تحديدا دقيقا . واستخدام مبداء التخصص اذا ما توافرت مقومات استخدامه .

● **اتساق تشكيل التنظيم مع متطلبات تنفيذ الأعمال بسهولة ويسر وبغير اختناق .**

● **تحقيقه لدقة وسرعة اتخاذ القرارات .** وذلك عن طريق توفيره قنوات للاتصال مناسبة الطول . فعالة في توفير المعلومات والبيانات . ذات كفاءة عالية في تبليغ التعليمات والتوجيهات .

● **معاونته للمستويات الاشرافية في ممارستها لوظائفها التخطيطية والرقابية معاونة ايجابية .** وذلك عن طريق الموازنة بين القدرات الاشرافية لشاغلي وظائف تلك المستويات وعدد الوحدات التى يشرفون عليها وتوفره لوحدة المعاونة والاستشارة . واسهام الهيكل ككل في تحقيق التوافق بين النمط القيادى للرؤساء والائتماط الشخصية للمرؤسين .

● **اسهام التنظيم في تحقيق الاندماج والانصهار بين الفرد والمنظمة عن طريق تحقيق القدرة الديناميكية للتنظيم الرسمى لاستيعاب أهداف وتطلعات العاملين بالمنظمة .**

ان تحقيق البنية التنظيمية السليمة التى تتسم بالكفاءة والفعالية والتى تتسم بهذه الصفات هى المشكلة الرئيسية الاولى التى يواجهها مصمم الهيكل التنظيمية .

اما المشكلة الثانية : فهى مواجهة لأسباب التنظيم السيء بتحديدها . والتصدى للمشكلات الناجمة عنها بالحل . وكما ان للتنظيم الجيد معياره (الكفاءة والفعالية) وله سماته التى يمكن المصمم من السر على هداها . فان للتنظيم السيء اعراضه أيضا التى تلفت نظر المحلل . وتبكيه من الحكم على هذا التنظيم . ومن أهم تلك الأعراض . ما يأتى :

● **انخفاض الحالة المعنوية للعاملين بالمنظمة .**
● **تفشى ظاهرة اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاص .**
● **التأخر في اتخاذ القرارات . والتضارب بين تلك القرارات .**

(١) د. سيد الهوارى — التنظيم — دار المعارف — طبعة ١٩٧٢ ص ١٠٥ وما بعدها .

مراحل التحليل التنظيمي

هناك خمس مراحل أساسية للتحليل التنظيمي وهي :

أولاً : مرحلة التشخيص .

ثانياً : مرحلة وصف الحالة الراهنة للمنشأة .

ثالثاً : مرحلة تحليل الوضع الراهن .

رابعاً : مرحلة بناء التنظيم الجديد .

خامساً : مرحلة اختبار التنظيم الجديد .

ونود أن نشير إلى أن تقسيم مراحل التحليل التنظيمي إلى خمس . هو اجتهاد غير متفق عليه بين كتاب الإدارة . والبعض يحددها بشكل أكثر تفصيلاً والبعض الآخر يجملها إلا أن الجبيع يتفق على أهداف وأسلوب ومضمون تلك المراحل جملة . وقد فضلنا هذا التقسيم لأنه أكثر انساقاً مع ما جرى عليه العرف في التطبيق العملي وسوف نتناول تلك المراحل بإجمال يوضح فنية العمل في تلك المراحل . ولا يتطرق إلى التفاصيل الدقيقة التي لا يهتم بها غير المتخصصين .

أولاً - مرحلة التشخيص :

تأتي هذه المرحلة بعد صدور قرار السلطة المختصة بتكليف الباحث . أو مستشار التنظيم بالدراسة وفيها يتم تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمة وخاصة ما يتعلق منها بالهيكل التنظيمي بشكل موضوعي وكذلك التعرف على العناصر التي تؤثر في كل مشكلة . وقد تكون نقطة البداية في التعرف على تلك المشاكل ثم تحديدها . هو تحديد الجوانب التي لا تلقى رضا من الإدارة في البنية التنظيمية القائمة . ثم يقوم الباحث بدراسة

● زيادة حجم الموارد والأجزاء التابعة والإسراف في المواد والعدد والآلات .

● المركزية الزائدة عن الحد .

● عدم قدرة الإدارة على تحقيق التنسيق الفعال . ومظهر ذلك كثرة اللجان والاجتماعات . وكذلك عدم قدرة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعفاء الأشخاص غير الأكفاء .

نخلص من هذا إلى أن مصمم الهيكل التنظيمية يعمل على استخدام الأنماط العامة لتحليل الهيكل التنظيمية لمواجهة مشكلتين رئيسيتين هما مشكلة تصميم تنظيم جيد مشكلة مواجهة عيوب تنظيم شيء . ويلجأ إلى أساليب تحليل الهيكل التنظيمية (١) في حالتين أولهما . حالة إيجاد بنية تنظيمية جديدة Creation of structures بأحداث وحدات عمل انطلاقاً من الرغبة في تحقيق الأهداف (التوaxة) من إقامة هذه المنشأة مع تحديد مهام كل من هذه الوحدات والعلاقات بينها .

والحالة الثانية هي حالة إعادة التنظيم أو تعديل بنية تنظيمية قائمة Modification of structures حيث يتجه القائم بالتحليل إلى إعادة النظر في التنظيم القائم وتعديله بغية جعله أكثر فعالية في تحقيق أهداف المنشأة .

هدف استراتيجي تحليل الهياكل التنظيمية :

تهدف استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية إلى مساعدة المحلل في الوصول إلى الحل الأفضل للمشكلتين المتعلقتين بالتنظيم وإعادة التنظيم . وكذلك فانها تهدف إلى تحديد أفضل السبل اللازمة لتوفير انسب مستويات المشاركة بين عناصر المنشأة لتحقيق فعالية العمل في الوحدة التي شملتها عملية التنظيم .

(١) هوك هورز . أساليب واستراتيجية تنظيم العمل . هوش وتلخيص كمال نور الله المنظمة العربية للعلوم الإدارية سلسلة الفكر الإداري المصغر .

شاملة للأوضاع التنظيمية القائمة كما تتمثل فيها يأتي :

● خرائط التنظيم الحالية سواء الخرائط المعتمدة أو الخرائط الوظيفية أو خرائط توزيع القوى العاملة .

● بيان السلطات الممنوحة للأفراد شاعلي مختلفي الوظائف .

● القواعد واللوائح والتوجيهات والتعليمات الخاصة بإجراءات العمل .

● البيانات التي توضح علاقة المنظمة بأوجه نشاط المنظمات والسلطات الأخرى ، وخاصة البيانات الموضحة ، لمسئولية المنظمة أمام وحدة تنظيمية أعلى وكذلك علاقة تلك المنظمة الوظيفية مع غيرها من المنظمات وكذلك مدى مسؤوليتها أمام السلطة التشريعية .

كما قد يجرى الحل في مرحلة التشخيص هذه تحليليا كليا وتحليلا نوعيا — اذا كان ذلك ممكنا للخدمات التي تقدمها الوحدة موضوع الدراسة .

وكذلك يتم في مرحلة التشخيص تحديد مجال الدراسة التنظيمية وأهدافها بدقة بمعنى هل سنشمل الدراسة المنظمة ككل أو وحدة فقط من وحداتها . ونجدد الإشارة هنا الى ضرورة أن يقوم المحلل بالتحديد الدقيق للعلاقات بين تلك الوحدة وغيرها من الوحدات إذ أن التطبيق العملي كثيرا ما كشف عن ضرورة اعادة تنظيم أكثر من وحدة جزئية أخرى بالإضافة الى الوحدة موضوع الدراسة لارتباطهم جميعا معا . بحيث أن اغفال هذه العلاقة الارتباطية عند التنظيم قد يؤدي الى اختناق نتائج الدراسة .

كما يتم أيضا في مرحلة التشخيص وضع البرنامج الخاص بتنفيذ الدراسة التنظيمية . فيقوم المصمم أو المحلل بتحديد وترتيب المجالات التي تتناولها بشكل حقيق طبقا للأولويات التي

يقدرها وفي إطار الظروف التي تحيط بالدراسة وطبقا للامكانيات التي تتسمها المنشأة في خدمتها . إذ لا يمكن منطقيا — في حالة تعدد مجالات الدراسة التنظيمية . أن يقوم الدارس بتنفيذ كل الجوانب التي تشملها الدراسة في وقت واحد اما لأسباب مالية أو لأسباب تقصّل بالوقت أو لأسباب سيكولوجية .

ويعتبر تحديد الفترة الزمنية التي تتم خلالها الدراسة من أهم المشاكل التي يجب وضع حل لها قبل مباشرة الدراسة وعند وضع البرنامج . فهذه الفترة يجب ألا تطول أكثر مما هو مناسب حتى لا تقتد إدارة المنشأة اهتمامها بها . كما يجب أن لا تقصر عن ما هو مطلوب لتحقيق الكفاءة العالية في أدائها . كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند تحديد الفترة الزمنية أن انجاز الدراسة سوف يلقي على حلقات التسلسل الإداري في المنظمة موضوع الدراسة . أعباء جديدة بالإضافة الى أعباء عليها الأصلية وهو تيسير المنظمة والوفاء بمستلزمات العمل فيها .

لذلك فإن تحديد الفترة الزمنية يخضع لعوامل كثيرة لا مجال لحصرها ومن ثم فقد اكتفينا بالإشارة الى أهمها فقط .

وتنتهي مرحلة التشخيص بوضع لائحة بخطوات العملية التنظيمية والتوقيت الزمني الذي يقدره الباحث لانجاز كل خطوة . وكذلك تحديد المهام التي سوف تلقى على الفريق الاستشاري وتلك التي ستقوم بها مستويات إدارة المنظمة وكذلك تقدير لتكاليف القيام بالدراسة والمزايا التي يمكن أن تحقّقها الدراسة بشكل تقريبي .

ثانياً — مرحلة وصف الحالة الراهنة للمنظمة :

تهدف هذه المرحلة الى الوصول الى البيانات الصحيحة التي تتصل بالبنية التنظيمية للمنشأة وخاصة ما يتعلق منها بأهدافها وسياساتها .

اذ أن التنظيم (١) يرتبط ارتباطاً عضوياً بالأهداف فمبى حدث تغيير في الأهداف فإن الأمر

وذلك من خلال الاحتكاك المباشر بهم وخاصة تلك العناصر التي لها اثر واضح على سير العمل .
وتبطل تلك البيانات يكون المحلل صورة واضحة وشاملة عن كل منهم ويتمكن من تقييم كفاءتهم ومهاراتهم وكذلك قدراتهم على الوفاء بالمهام والأعمال المطلوبة منهم وكذلك فهم المسؤوليات والسلطات النوبة بالانصاب المختلفة .

وكذلك يهتم المحلل ايضا بتقايمة التطور التاريخي لتنظيم المنشأة وخلاصة القول (٧) أن المحلل يقوم في هذه المرحلة بتجميع المادة الخام التي يعمل على أساسها . ومن ثم فإن القصور في جميع تلك البيانات لابد وأن ينعكس اثره على العملية التنظيمية . لذلك فإن الوقت الذي يستغرق في جميع تلك الحقائق والبيانات لا يعتبر بأى حال وقتا ضائعا . إذ لا يمكن للمحلل أن يقوم بدراسة صحيحة الا اذا توافرت أمامه صورة حقيقية وواضحة للمنظمة المطلوب تطويرها او اعادة تنظيمها .

ولذلك فإن من الواجب على المحلل أن يحسن اختيار البيانات وأن يحقق في وثائقها وأن يجيد اختيار الوسائل التي يمكن أن يحصل بها على تلك البيانات والمعلومات وأن يمحس مصادرها . وأن يقوم بتسجيلها بشكل منظم يساعد على استخدامها في عملية التحليل بشكل فعال .

ثالثا - مرحلة تحليل الوضع الراهن :

بتكامل تجميع البيانات والمعلومات تكون الفرصة متاحة أمام المحلل كي يجرى عملية التحليل والدراسة ويتقضى هذا التحليل للوضع القائم أن يقوم الدارس بنقده نقدا بناء لا سيما فيما يتعلق بمدى تحقيق الأهداف المقررة أو مدى سلامة وملاءمة السياسات المتبعة واستخلاص النتائج حول الأخطاء القائمة سواء ما يتعلق منها بالبنية التنظيمية أو بالمنظمة ككل .

يتطلب اعادة التنظيم - ولذا فانه من الضروري أن يقوم مصمم أو محلل الهيكل التنظيمي بالحصول على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأهداف المنظمة والتي تفيد في فهمها ومراجعتها وغالبا ما تتوافر تلك البيانات والمعلومات في القوائم والقرارات السياسية الصادرة أو القرارات الوزارية أو قرارات الادارة العليا . ويجب أن يكون معروفا له أنه دوره يقتصر على فهم تلك الأهداف فقط . لا أن يقوم بتقييمها فذلك ليس بدوره وإنما هو دور المستويات ذات السلطة على المنظمة أو فيها .

وكذلك فإن المصمم أو محلل الهياكل التنظيمية يجب عليه أن يقوم مع تلك المرحلة بالتعرف على الهيكل التنظيمي الحالي . سواء الرسمى أو شبه الرسمى أو الفعلى . فإن تعرغه على تلك الهياكل سوف يقدم له معلومات غاية في الاهمية بالنسبة له . أبرزها :

✱ معرفة نطاق الاشراف .

✱ معرفة عدد المستويات الادارية .

✱ التعرف على قنوات السلطة والمسئولية .

✱ التعرف على الإطار العام لتقييم العمل واساليب التنسيق .

كما يجب أن يقوم المحلل (٨) أو المصمم في تلك المرحلة بالتعرف على وسائل العمل المختلفة التي تملكها المنشأة . وبصورة خاصة الامكن والتجهيزات والعدد وخطط وانظمة العمل . وايضا التعرف على توزيع العمل داخل الوحدة وتحديد الجهود المبذولة وما هو ضرورى أو غير ضرورى منها . ويمكن للمحلل أن يصور هذه البيانات والمعلومات في خرائط لتوزيع العمل .

كما أن عليه ايضا أن يقوم بتجميع بعض البيانات التفصيلية عن شاغلى الوظائف في المنشأة

(١) مذكورين - دليل التحليل الإدارى - ترجمة خير الدين عبد القوى - رئاسة الجمهورية مكتب نائب الرئيس لشئون تنظيم الإدارة الحكومية مارس ١٩٦١ ص ٢٧ وما بعدها .
(٢) يرى منصوره وتكوير لحد رشيد - التنظيم الإدارى وتحليل النظم - دار النهضة العربية .

العنصر الأول : وصف الوضع القائم للبنية التنظيمية .

العنصر الثاني : تحليله للوضع القائم ونتائجه مع التركيز على توضيح النقاط الآتية :

✳ الفرق بين الأهداف المقدرة وما تحقق منها بالفعل والأسباب التي تكمن وراء ذلك ودور البناء التنظيمي الحالي في هذا القصور .

✳ الفرق بين البنية التنظيمية الأفضل والبنية التنظيمية الحالية .

✳ الفرق بين وسائل العمل (العناصر البشرية والتجهيزات) الضرورية والمتوافر منها بالفعل .

✳ الفرق بين ما يجب توافره من العناصر القيادية والمتوافر منها عملاً .

✳ الفرق بين نظام المعلومات المناسب وبين نظم المعلومات السائد عملاً .

رابعاً — مرحلة بناء التنظيم الجديد :

في ضوء دراسة كل البيانات والحقائق والمعلومات يقوم المحلل بتقديم مقترحاته التي تتعلق ببناء التنظيم الجديد . وتجدر الإشارة هنا إلى أن البناء التنظيمي الجديد لا يعنى بالضرورة تغيير كل الأوضاع الحالية تغييراً شاملاً وفورياً إذ أن مثل هذا التغيير الشامل والفوري ربما يحدث ردود فعل منيعة تكون نتائجها أخطر من وجود العيوب التنظيمية الأصلية ويجب على المحلل ومصمم التنظيم أن يراعى مدى إمكانية تنفيذ التنظيم الذي يقترحه . وأن يترجى في التغيير بحيث يتلافى رجود الفعل المضادة والعنيفة .

ويعد أن ينتهى المحلل ومصمم التنظيم في وضع تصوراتهِ للبنية التنظيمية الجديدة للمنظمة عليه أن يعد تقريراً يضمنه التوصيات والمقترحات التي توصل إليها .

وفي رأينا أن النقاط التي يجب أن يركز عليها المحلل عند تنفيذه لتلك المرحلة الانتقالية هي :

✳ هل هناك مبالغة في مركزية السلطة أو لا مركزيتها .

✳ هل يوجد ازدواج أو تداخل في التنظيم القائم .

✳ هل تفويض السلطة يكفى للنساء بالمسئوليات .

✳ مدى ملائمة نطاق الإشراف .

✳ مدى انعكاس نوع العمل وتوزيعه على البناء التنظيمي .

✳ مدى مساهمة كل وحدة تنظيمية في الهيكل في تحقيق أغراض المنظمة .

✳ ما هو الأساس الملائم لتكوين البنية التنظيمية . والذي يمكن من تلاقي الفترات الحالية في تلك البنية . هل يتم تكوين البنية التنظيمية على أساس الوظائف أو المهام أو المناطق الجغرافية ... الخ .

✳ هل الاختصاصات التي تمارسها الوحدات المكونة للبنية التنظيمية الحالية محددة بدقة وبوضوح .

✳ ما هي العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وهل هناك ضرورة لتطوير التنظيم الرسمي بشكل معين لكي يكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة .

وعموماً فإن الهدف من تلك المرحلة هو انتقاد الوضع القائم انتقاداً موضوعياً وبناءاً . بهدف الوصول إلى تحديد للأسباب الحقيقية لسوء التنظيم وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة والكشف عن نواحي القصور التي تحول دون تحقيقه لتلك الفعالية .

وعلى المحلل بعد أن ينتهى من تلك المرحلة أن يعد تقريراً محدثاً يرفعه إلى إدارة المشروع يتضمن عنصرين أساسيين :

ويجب أن يتوافر في هذا التقرير السمات الآتية:

✱ الدقة فيما يتعلق بذكر الحقائق .

✱ تضمين التقرير المسائل ذات الصلة المباشرة بالموضوع فقط .

✱ يجب أن يقسم التقرير الى اجزاء وأن ترتب تلك الاجزاء ترتيباً منطقياً .

✱ يجب أن يتضمن التقرير مبررات املاءة التنظيم ومراحله والأسلوب الذى اتبع في انجاز كل مرحلة . والنتائج العامة التى توصلت اليها الدراسة في كل مرحلة .

✱ أن يتضمن مقترحات الدارس بالنسبة لمستلزمات تنفيذ التوصيلت التى توصل اليها .

✱ أن يتمم بالبساطة والاختصار والتكامل . كما يجب أن يتمم بسلامة العرض وسلامة الأسلوب .

خامساً - مرحلة اختبار التنظيم :

نظراً لان التنظيم الذى يبدو جيداً على الورق ربما لا يكون كذلك في الواقع المملى لمنظمة ما . وبما أن التنظيم الجديد يعنى تغييراً في الأوضاع القائمة من الدارس في تلك المرحلة يركز على امرين أساسيين هما :

الأمر الأول : اختبار مدى ملائمة التنظيم الذى اوصى بتنفيذه مع ظروف وامكانيات المنظمة .

الأمر الثاني : تهيئة الجو لقبول التنظيم الجديد .

ويمكن اختبار مدى ملائمة التنظيم مع احتياجات المنظمة من طريق مناقشة هذا التنظيم مع كل من يهمه الأمر في المنظمة بعد أخذ رأى ادارتها العليا .

كما أن تهيئة الجو لقبول التنظيم الجديد يمكن أن يتحقق بأساليب كثيرة من بينها عرض التغيرات على الذين سيتأثرون بها واعطائهم حرية كاملة في مناقشتها بصراحة .

وتوضح مزايا التنظيم الجديد للإدارة . والاسترشاد بتجارب تنظيمية مماثلة كانت ناجحة لاقناعهم بذلك المزايا .

كما أنه على الدارس (محصمها ومحللاً) ان يتابع تطبيق توصياته وأن يعمل على حل ما قد يترتب عليها من مشكلات كحدود فعل جانبية . حتى يستقر العمل بالتنظيم الجديد .

واننا لنؤكد في نهاية هذا المقال عن الانماط العامة لتحليل الهياكل التنظيمية . أن ما قدمناه ليس الا اطاراً عاماً او استراتيجية غاية في العمومية للعمل في هذا النوع من الدراسات . ويمكن لكل محل في اطار — وفي ضوء مميزاته الذاتية وطبقاً للحالة التى يقوم بدراستها . أن يضع استراتيجيته الخاصة .

بعض تطبيقات أساليب بحوث العمليات في دراسة بعض مشاكل قطاع البترول

د. سميح أحمد محمود إبراهيم

تعتبر بحوث العمليات من المجالات العلمية الحديثة إذ أنها ظهرت في بريطانيا إبان الحرب العالمية الثانية . ففي هذه الأيام أهتم البريطانيون باستخدام الطرق الكمية في تشغيل أجهزة الترارار . ولقد أطلق البريطانيون على هذا الأسلوب اصطلاح بحوث العمليات لانهم استمتعوا بالقيام في تحليل مشكلات للعمليات . وازداد نجاح هذا النهج بدرجة كبيرة في معالجة هذه المشكلات أثناء الحرب ، فقد انتقلت استخداماته الى مجالات أخرى غير حربية . وفي هذا المقال يعرض للكاتب بعض تطبيقات أساليب بحوث العمليات في دراسة بعض مشاكل قطاع البترول .

وخاصة في مجال الهندسة الصناعية . وانتقل استخدام هذه الأساليب بعد ذلك الى مجالات أخرى كالسويق والتوزيع والدروع المختلفة للهندسة .

وتلا ذلك تطور كيفية تحديد الاهداف مع انتشار ظاهرة التخصص إذ بدأت الانقسام المختلفة بالانشأة تفكر في حل مشكلاتها من وجهة نظر كل منها التي قد لا تتفق مع وجهة نظر المنشأة ككل . فعندما ترغب المنشأة في اتخاذ أحد القرارات كقرار المخزون والانتاج مثلا يجنب كل قسم فيها الى معالجة هذه المشكلة بطريقة مختلفة . ففي الوقت الذي يرغب فيه قسم الانتاج في دورات انتاجية طويلة لخفض التكاليف وزيادة المخزون

تركزت مهمة بحوث العمليات بعد انتهاء الحرب في صياغة الأساليب التي تم تطويرها أثناء الحرب والبحث عن استخدامات لها في القطاع الصناعي . وفي أعقاب الثورة الصناعية مع انتشار ظاهرتي التخصص والمكننة بدأت بعض استخدامات أساليب بحوث العمليات في القطاع الصناعي

أعداد

دكتور سميح أحمد محمود إبراهيم

مدرس الاحصاء والرياضيات

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

أولا - تخطيط انتاج وتسويق البترول :

كثيرا ما يثور الحديث عن اتجاه بعض الدول البترولية لتغيير اثمان البترول بينما تلجأ دول بترولية أخرى الى الحد من انتاجه حفاظا على احتياطياته وضمانا لعدم انخفاض أسعاره . وعلى هذا الاساس تنشأ الحاجة الى ضرورة التخطيط العلمى لانتاج وتسويق البترول . ويركز البحث على ايجاد نموذج رياضى لتخطيط انتاج وتسويق البترول خلال الفترة موضع الدراسة . ويعتمد هذا النموذج على اساليب بحوث العمليات وطرق البرمجة الخطية . ويتطرق البحث بعد ذلك الى تطبيق هذا النموذج على حالة تطبيقية على بيانات مقترحة .

التعريفات والفروض :

١ - يتم تقسيم الفترة موضع الدراسة الى n من الوحدات الزمنية .

٢ - $A =$ كمية المخزون الاصلى المتاح من البترول في بداية الفترة قيد الدراسة .

٣ - $B =$ سعة المخزون الذى يتم فيه تخزين الانتاج من البترول خلال الفترة قيد البحث .

٤ - $y_j/x_j =$ كميتا الانتاج والمبيعات من البترول فى الوحدة الزمنية j على الترتيب $(j = 1, 2, \dots, n)$.

٥ - $C_j P_j =$ ثمن البيع وتكلفة الانتاج لوحدة الكمية من البترول فى الوحدة الزمنية j على الترتيب $(j = 1, 2, \dots, n)$.

النموذج :

فى ضوء التعريفات والفروض السابقة يتضح ان :

برغم قسم التمويل فى عدم وجود مخزون على الاطلاق . هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يرغب قسم التسويق فى زيادة حجم المخزون لتغطية طلبات العملاء . وازاء هذا الموقف تكون مهمة صانع القرار هى البحث عن السياسة المثلى من وجهة نظر المنشأة ككل . واذا كان من السهولة التوصل الى الحل الأمثل من وجهة نظر كل قسم على حدة يكون من الصعوبة بئسما العثور على الحل الأمثل من وجهة نظر المنشأة ككل .

وتكمن مهمة بحوث العمليات والحالة هذه فى مساعدة ادارة المنشأة لحل هذه المشاكل باعتبار تداخل الاهداف مع بعضها البعض . ولقد اقترحت جمعية بحوث العمليات الامريكية تعريفا مناسباً لبحوث العمليات بأنها تختص بالتحديد العلمى لأفضل تصميم وتشغيل لنظم الرجل والآلة التى تخضع لشروط تتطلب توزيع الموارد النادرة . ويمكن القول ان بحوث العمليات قد ساهمت فى اضافة بعض الأساليب الرياضية التى لم تكن معروفة من قبل . وتشبه بعض القرارات الصناعية كالقرارات المتعلقة بالمخزون السلمى والصيانة والتبويب مثيلاتها المتعلقة بالناحية العسكرية ومن ثم كانت هذه المجالات أولى المشاكل الصناعية التى تم تحليلها عقب الحرب العالمية الثانية .

ولقد تغلغت اساليب بحوث العمليات فى مجال الادارة الأمر الذى أدى الى تكوين مجموعات بحوث العمليات فى كثير من الشركات وخاصة الكبرى منها كشركات البترول . وفى هذا المجال يتطرق هذا البحث الى تطبيق اساليب بحوث العمليات فى دراسة بعض المشاكل البترولية . وتتجه الدراسة بصفة أساسية الى الموضوعين التاليين :

١ - تخطيط انتاج وتسويق البترول .

٢ - مشاكل نقل وتخزين البترول .

$$\sum_{j=1}^i y_j \leq A + \sum_{j=1}^{i-1} x_j \quad (1)$$

$$\sum_{j=1}^i x_j \leq (B-A) + \sum_{j=1}^i y_j \quad (2)$$

ويمكن كتابة الشرطين (1) ، (2) كما يلي :

$$-\sum_{j=1}^i x_j + \sum_{j=1}^i y_j \leq A \quad (3)$$

$$\sum_{j=1}^i x_j - \sum_{j=1}^i y_j \leq (B-A) \quad (4)$$

$$x_j, y_j \geq 0 \quad j = 1, 2, \dots, n. \quad (5)$$

ومن الواضح ان دالة الربح P تعطى بالشكل التالي :

$$P = \sum_{j=1}^n P_j Y_j - \sum_{j=1}^n C_j X_j \quad (6)$$

وبفرض ان الجدول التالي يمثل تكلفة الانتاج C_j و ثمن البيع P_j (لوحة الكمية) بوحدة النقود خلال الوحدات الزمنية الاربعة :

j	1	2	3	4
C_j	4	5	6	7
P_j	3	7	5	6

ومن الواضح ان دالة الربح P تعطى كما يلي :

وعلى هذا الاساس يمكن التساؤل الآن في تحديد قيم x_j ، y_j التي تجعل قيمة الدالة P نهاية عظمى في ظل القيود المفروضة في المعادلات (4) ، (5) ، (6) . ويمكن حل هذا التساؤل بطرق البرمجة الخطية او السيمبلكس .

حالة تطبيقية على بيانات مقترحة :

بفرض ان الفترة موضحه الدراسة في دولة بترونية معينة مقسمة الى اربعة اجزاء من الوحدات الزمنية . وان المخزون الاصلى المتاح من البترول في بداية الوحدة الزمنية الاولى يساوى 1000 وحدة من وحدات الكمية . كما ان طاقة المخزون الذي يتم فيه تخزين البترول تساوى 2500 وحدة من وحدات الكمية .

$$P = \sum_{j=1}^4 P_j y_j - \sum_{j=1}^4 C_j x_j$$

$$3 y_1 + 7 y_2 + 5 y_3 + 6 y_4 - 4 x_1 - 5 x_2 - 6 x_3 - 7 x_4 .$$

كما ان الشروط التي تخضع لها دالة الربح هي :

$$- \sum_{j=1}^3 x_j - \sum_{j=1}^4 y_j \leq 1000$$

$$; \sum_{j=1}^4 x_j - \sum_{j=1}^4 y_j \leq 1500$$

$$; x_j , y_j \geq 0 \quad ; j = 1,2,3,4.$$

ويمكن كتابة هذه الشروط كما يلي :

$$x_1 - y_1 \leq 1500 \quad ; x_1 + x_2 - y_1 - y_2 \leq 1500.$$

$$; x_1 + x_2 + x_3 - y_1 - y_2 - y_3 \leq 1500$$

$$; x_1 + x_2 + x_3 + x_4 - y_1 - y_2 - y_3 - y_4 \leq 1500$$

$$; y_1 \leq 1000 \quad ; -x_1 + y_1 + y_2 \leq 1000$$

$$; -x_1 - x_2 + y_1 + y_2 + y_3 \leq 1000$$

$$; -x_1 - x_2 - x_3 + y_1 + y_2 + y_3 + y_4 \leq 1000$$

$$; x_j, y_j \geq 0 \quad ; j = 1,2,3,4.$$

ومن المناسب في هذه الحالة استخدام طريقة السيمبلكس في حل هذا النموذج . وباستخدام هذه الطريقة لتحديد القيم المثلى لكل من x_j ، y_j ، التي تجعل دالة الربح P نهائية عظمى تصل الى :

$$x_1 = 1500 \quad ; x_2 = y_2 = y_4 = 2500$$

$$; x_3 = x_4 = y_1 = y_3 = 0$$

وتمنى هذه النتائج ما يلى :

١ — فى الوحدة الزمنية الاولى يتم انتاج 1500 وحدة من وحدات الكمية ولا يباع شىء .

٢ — فى الوحدة الزمنية الثانية يتم انتاج وبيع 2500 وحدة من وحدات الكمية .

٣ — فى الوحدة الزمنية الثالثة لا يتم انتاج او بيع اى كمية من البترول .

٤ — فى الوحدة الزمنية الرابعة لا يتم انتاج اى كمية ويتم بيع 2500 وحدة من وحدات الكمية .

ومن الواضح ان هذا الحل يمثل الحل الامثل لتخطيط الانتاج والمبيعات من البترول فى الدولة موضع الدراسة وهو الحل الذى يجمل دالة الربح اكبر ما يمكن .

ثانياً — مشاكل نقل وتخزين البترول :

تختص البرمجة الخطية بايجاد افضل استخدام ممكن لمجموعة من الموارد المرتبطة فى علاقات خطية . ويمكن تطبيق اسلوب البرمجة الخطية اذا امكن التعبير عن الانشطة والموارد والقيود المختلفة بمعادلات او متباينات خطية .

ويمكن تطبيق هذا الاسلوب فى علاج مشكل نقل وتخزين البترول على النحو التالى : يفرض ان لدينا ثلاثة حقول لانتاج البترول فى احدى الدول البترولية وخمسة مخازن لتخزين البترول الناتج من هذه الحقول — ومن الطبيعى ان تختلف تكاليف نقل وحدة الكمية من انتاج البترول باختلاف حقل الانتاج والمخزون وتكون تكاليف المشكلة فى هذه الحالة فى تحديد كمية البترول التى يجب نقلها من كل حقل الى كل مخزن بحيث تكون التكاليف الكلية للنقل نهائية صغرى .

ويمكن التعبير عن هذه المشكلة رياضياً باعتبار التعريفات التالية :

١ — i ترمز لاي من حقول انتاج البترول ومن الواضح فى هذه الحالة ان $i = 1, 2, 3$

٢ — j ترمز لاي من مخازن تخزين البترول ومن الطبيعى فى هذه الحالة ان $j = 1, 2, 3, 4, 5$

٣ — x_{ij} = كمية البترول التى يتم نقلها من الحقل i الى المخزن

ويلاحظ ان قيم x_{ij} موجبة دائماً .

٤ — P_i = انتاج البترول فى الحقل i

٥ — d_j = الطلب على البترول الذى يتم تخزينه بالمخزون j

٦ — c_{ij} = تكلفة نقل وحدة الكمية من انتاج البترول من الحقل i الى المخزون j

وحيث ان البحث يتجه الى تحديد كميات البترول التى يجب نقلها من الحقول المختلفة الى المخازن المختلفة بحيث تكون التكاليف الكلية للنقل اقل ما يمكن فانه يمكن القول ان المشكلة تتلخص فى تحديد قيم x_{ij} التى تجعل دالة التكلفة $\sum_{i,j} c_{ij} x_{ij}$ نهاية صغرى . ويلاحظ ان دالة التكلفة هذه تخضع للشروط التالية :

$$\sum_{i=1}^5 x_{ij} = P_i \quad - 1$$

$$\sum_{j=1}^3 x_{ij} = d_j \quad - 2$$

$$x_{ij} \geq 0 \quad - 3$$

ويمكن توضيح هذا المنهج بدراسة الحالة التطبيقية التالية (ذات البيانات المقترحة) . يفرض ان الجدول التالى يوضح تكلفة نقل وحدة الكمية من البترول من الحقول الثلاثة المختلفة الى المخازن الخمسة خلال الفترة موضع الدراسة . كما يعطى الجدول ايضا كميات الانتاج المختلفة بكل حقل وكذلك الطلب على البترول فى كل مخزن .

المخازن

		1	2	3	4	5	انتاج الحقل (بوحداث النقود)
الحقول	1	20	28	32	55	70	50
	2	48	36	40	44	25	100
	3	35	55	22	45	48	150
الطلب على بترول المخزون (بوحداث النقود)		100	70	50	40	40	

القاعدة نتجه أيضا الى الخلية التي تقع في المركز الشمالي الغربي . وهي التي تربط الحقل 2 بالمخزن 1 في هذه الحالة . ويمكن للمخزن 1 ان يأخذ بقية احتياجاته من انتاج الحقل 2 وطبقا لنفس القاعدة يتم الاتجاه للخلية التي تربط الحقل 2 بالمخزن 2 . وفي هذه الحالة يتم امداد المخزن 2 بكافة احتياجاته من الحقل 2 والحقل 3 50 وحدة من الحقل 2 20 وحدة من الحقل 3) .

ومن الواضح الآن نماد انتاج الحقلين 1، 2، ولم يتبق من انتاج الحقل 130 غير وحدة من وحدات الكمية يتم توزيعها على المخازن 3، 4، 5 كل بحسب الطلب عليه كما هو موضح بالجدول التالي :

		المخازن				
		1	2	3	4	5
الحقول	1	50	0	0	0	0
	2	50	50	0	0	0
	3	0	20	50	40	40

وتمطى التكلفة الكلية للنقل كما يلي :

$$= 50 \times 20 + 50 \times 48 + 50 \times 36 + 20 \times 55 + 50 \times 22 + 40 \times 45 + 40 \times 48 = 11120$$

(وحدات النقود)

وتوجد عدة طرق مختلفة لاختيار الحل الذي يحقق شروط الحقول والمخازن منها الطريقة المسماة بطريقة الركن الشمالي الغربي Northwest Corner rule وطبقا لهذه الطريقة يتم الاتجاه للخلية التي تقع في الشمال الغربي من الجدول السابق واختيار أكبر كمية ممكنة من انتاج الحقل الى المخزن الموجود في هذه الخلية . وفي هذه الحالة يتم اختيار جميع انتاج الحقل 1 وتوجيهه الى المخزن 1 (أى يتم نقل 50 وحدة من وحدات الكمية من البترول المنتج في الحقل 1 الى المخزن 1) . وبذلك يتفد انتاج هذا الحقل في خلال الفترة موضع الدراسة . ويظل المخزن 1 محتاجا لكمية أخرى مقدارها 50 وحدة من وحدات الكمية للوفاء بالطلب عليه . وبعد ذلك وطبقا لنفس

ويلاحظ ان هذا الجدول يبين كيفية توزيع كميات البترول من حقول انتاجه الثلاثة الى المخازن الخمسة - ويؤدي هذا التوزيع الى تكلفة كلية مقدارها 11120 من وحدات النقود . ويمثل الحل السابق حلا مبدئيا ولكنه ليس الحل الأمثل الذي يجعل التكاليف الكلية نهائية صغرى . ومن ثم يجب البحث عن هذا الحل الأمثل الذي يجعل التكاليف الكلية للنقل أقل ما يمكن .

وبالتقدم خطوات أخرى نحو الحل الأمثل طبقا لمنهج البرمجة الخطية نصل الى الحل الأمثل التالي :

المخازن

النتائج:

تناول البحث تطبيق بعض أساليب بحوث العمليات في معالجة بعض المشاكل البترولية .
وتركز الدراسة في النقطتين الآتيتين :

- ١ - تخطيط انتاج وتسويق البترول .
- ٢ - مشاكل نقل وتخزين البترول .

وفي الحالة الأولى يتطرق البحث الى ايجاد نموذج رياضي لتخطيط انتاج وتسويق البترول .
ويعتمد هذا النموذج على طرق البرمجة الخطية كما انتقل البحث بعد ذلك الى تطبيق هذا النموذج على حالة تطبيقية على بيانات مقترحة .

وفي الحالة الثانية يناقش البحث أسلوب البرمجة الخطية أيضا في معالجة مشاكل نقل وتخزين البترول .

ويدرس البحث في هذه الحالة التوصل الى نموذج رياضي يقوم على أساس افتراض عدة حقول لانتاج البترول وكذلك عدة مخازن لتخزينه .
ويهدف البحث في هذا المجال الى تحديد كمية البترول التي يجب نقلها من كل حقول الى كل مخزن لفصل التكاليف الكلية للنقل الى نهايتها الصغرى . وينتهي البحث الى تطبيق هذا النموذج ايضا على حالة تطبيقية بيانات مقترحة .

	1	40	10
الحقول	2	60	40
	3	60	50 40

ويعنى هذا الحل الامثل ما يلى :

١ - يتم نقل انتاج الحقل الاول الى المخزنين الاول والثاني بواقع 40 وحدة من وحدات الكمية الاول وعشر وحدات للثاني .

٢ - يتم نقل انتاج الحقل الثانى الى المخزنين الثانى والخامس بواقع 60 وحدة للثانى ، 40 وحدة للخامس .

٣ - يتم نقل انتاج الحقل الثالث الى المخازن الاول والثالث والرابع بواقع 60 وحدة للأول ، 50 وحدة للثالث ، 40 وحدة للرابع .

ويؤدى هذا الحل الامثل الى تكلفة كلية للنقل مقدارها 9240 من وحدات النقود .



إدارة برامج مشروعات التنمية الريفية

داهل إيطا الأسلوب النظامى

صبحى محرم

تترك مشكلات البلاد القامية أساسا في مجتمعاتها الريفية ، التي تبال المصدر الأول والتقليدى للثروة القومية ، وتشكل القاعدة الجماهيرية الكثيرة . وهى ليست فقط مصدر الحياة للجنبة والدولة ككل ، ولكنها أيضا تميز المورد الذى تنهل منه الدينة احتجاجاتها من الطقات البشرية . ومع ذلك نقها تعالى من التلطف والركود ، لقد كتب عليها أن تعيش حياة التلطف في أغلب المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، حتى أصبح الطابع المالب للمواطنين في هذه المجتمعات قرا ينط الحزائم ومرضيا يومن القدرات وأمية تقف حبالا دون التقدم والتطور ، وحتى ظهر جليا انه ليس في استنظام هذه المجتمعات الريفية أو في اندونها أن ثولى استقتها من الخدمات الضرورية الا حفظ الأمن ويمضى الخدمات القليلة الأخرى .

ومن هنا أصبت البلاد القامية أن المشكلات التي تصالى منها مكافها في الريف ، وموضوعها الإنسان الريفى ، وأن حجر الزاوية في التنمية القومية هو التنمية الريفية ، وأن غاية التنمية في الريف هى تحويله الى مراكز إنتاجية حديثة ، ولتطوير الإنسان الريفى وتغيير موائفه الفكرية والافسية ، وتحقيق التفاعل بين الريف والدينة ، فلا تظل الدينة ممددة نهمة ، وخزانة طامعه ، وسلطة باطنية ، والريف مؤرعة ققمة ، وضريبة متصلة ، لم تترك الخدمات في الدينة ، ونعمم منها القوية .

ومصر ، شأنها شأن الدول النامية الأخرى ، تواجه هذه المشكلة المعقدة ، بل أننا قلنا انها مشكلة من أعقد مشكل التنمية التي تواجه مصر في عصرها الحديث ، وهى مشكلة النهوض بالقرية المصرية ، وتحرير المجتمع الريفى المصرى من كل مظاهر التلطف والانعزال التي عاشها منذ الحكم العثماني في سنة ١٥١٧ حتى الآن .

صبحى محرم

رئيس شعبة الإدارة المحلية
القطبة العربية للعلوم الإدارية
جامعة الدول العربية

ولا غرو في ذلك ، فمشاكل القرية المصرية ذات جذور تاريخية عميقة عمق القرون الطويلة التي عاشتها ونمت واتصلت فيها ، وليس من السهل القضاء عليها بين يوم وليلة أو معالجتها ببرامج سطحية أو مشروعات وقتية ، فكم لفظت القرية المصرية العديد من أمثال هذه البرامج والمشروعات لأنها لم تتعقب عمق جذور المشاكل، وبقيت القرية المصرية بتكوينها الحضارى، تفرض قيمها وتقاليدها وأسلوب حياتها .

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فهناك حقيقة لا يجب أن تغيب عن بالنا وهي أن مشكلات القرية المصرية متشابكة ، لأن أوجه الحياة فيها متشابكة ، ومن ثم فإن برامج التنمية الريفية ينبغي أن تواجه المشكلات الريفية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية ، أو عمرانية كوحدة واحدة ، لأن بينها من التأثير والتأثر ، ومن الداخل ما يجعل صورها منفردة عملية صسرة وشير واقعية .

والحقيقة الأخرى التى يجب أن تكون ماثلة فى الأذهان أن التنمية الريفية دون مساندة جماهيرية أو تجالوب شعبى تعتبر جهدا ضائعا ومالا مبددا فالخطط والبرامج الريفية يجب أن تكون نابعة من الحاجات المحلية لأهل الريف ، ويجب أن يشارك فى انشائها وإدارتها المواطن الريفى وبذلك تتحقق ارادة التنمية . فى ضوء هذه الحقائق الثلاث ستكون معالجتنا للجوانب الرئيسية لإدارة برامج ومشروعات التنمية الريفية فى إطار الأسلوب التكاملى للتنمية الريفية .

أنواع برامج ومشروعات التنمية الريفية :

قبل أن نتناول إدارة برامج ومشروعات التنمية الريفية ، ينبى علينا أولا أن نوضح ما هو المقصود ببرامج ومشروعات التنمية الريفية ، ثم نعرض بعد ذلك لإدارة هذه المشروعات والبرامج.

وغنى عن البيان أن القرية المصرية من واقع حياتها ومشكلاتها تفرض علينا أن نبنى الأسلوب التكاملى فى التنمية . والتخطيط للتنمية التكاملية ليس معناه كما اتبع فى الماضى التخطيط على مستوى القطاع ثم تصبى القطاعات مع بعضها فى محاولة لإيجاد التكامل ، فشتان بين التكامل والتجميع .

وفى ضوء هذا الأسلوب التكاملى للتنمية الريفية ، يصبح المقصود بالتنمية الريفية هو مجموعة البرامج والمشروعات والعمليات التى تنفذ بهدف أحداث تغيير اقتصادى واجتماعى مرغوب ، نتيجة لتطوير وتنظيم بيئة المجتمع الريفى وموارده المتاحة وتنميتها الى أقصى حد ممكن بالاعتماد على الجهود الحكومية والشعبية المتناسقة ، وبحيث يتكسب كل منها فترة أكبر على مواجهة المشكلات الموجودة بهذا المجتمع نتيجة لهذه العمليات .

وتتعدد التنمية الريفية أسلسا على احساس هذه المجتمعات الريفية لمشاكلهم ، واشراكهم اشتراكا فعليا تخطيطيا وتنفيذيا وتمويلا وإدارة . والمقصود من عمليات التنمية الريفية ليس فقط أحداث تغييرات مادية بل فى الوقت ذاته أحداث تغييرات فى الإنسان الريفى ، عاداته وتقاليد ، ثقافته وسلوكه .

هذا وقد قسم بعض الخبراء (١) الأنشطة والبرامج والمشروعات الخاصة بتنمية الريف الى ثلاث مجموعات قد تختلط فى طبيعتها ولكنها من حيث وظائفها متكاملة مترابطة ، لا تتم التنمية الا بها جميعا ، وهى :

١ - المجموعة الأولى :

وتشمل الخدمات ذات الصلة الحيوية الدائمة بحياة المجتمع ونشاطه ، والتى تستغل مباشرة فى هذه الجوانب مثل الخدمات الزراعية المختلفة، سواء كانت ارشادا زراعيا أو توفير تقاوى

(١) خبراء الأمم المتحدة : جوانب الإدارة العامة فى برامج تنمية المجتمع - نيويورك ١٩٥٦ .

محسنة ، أو مقاومة آفات وحشرات زراعية
وكنظيم وسائل الري ، وإنشاء المصارف ،
واقامة الجسور والكبارى ، وكاستحداثمحاصيل
لكثر ربحا ، والتوزيع فى التركيب الحصىلى ، ثم
العناية بعملية التصنيع الزراعى ، وتربية دواجن
وماشية ذات سلالات محسنة ، وغيرها من
خدمات تنمية الزراعة .

كذلك يدخل ضمن هذه المجموعة تشجيع
وتطوير وتسويق الصناعات الريفية والبيئة ، ونشر
الحركات التعاونية سواء الانتاجية منها أم
الاستهلاكية أم الزراعية ، وإنشاء المؤسسات
المصرفية ، مثل بنك القرية لتسهيل عمليات
الانتاج والتسويق .. الخ .

وتختلف هذه الخدمات اذا كانت البيئة الريفية
تضم أنشطة أخرى مثل الصيد أو الرعى .

وتعتبر الخدمات الصحية والتعليمية ركنا هاما
فى التنمية الاجتماعية ، وتمثل الضمانات الاكيدة
لاستمرار عمليات التنمية ، باعتبارها وسيلة
مباشرة لبث العادات السليمة ، والسلوك
الاجتماعى القويم ، فضلا أنها وسيلة مباشرة
واجبائية فى يد المجتمع تفتح بها آفاقه أبواب
المعرفة ، والاتصال بالانكار والخبرات الجديدة .

فضلا من كل ما تقدم فانه يجب شق الطرق
وبناء المسكن الصحى المناسب للفلاح ، وربط
القرية بالعالم المحيط بها بوسائل مواصلات فعالة
تسهيلا للنشاط الثقافى والتجارى .

٢ - المجموعة الثانية : وتنقسم الخدمات
التدعيمية ، وهى الخدمات التى تقوم على الخطة
طويلة المدى لعمليات التنمية الريفية . وتتخذ
هذه الخدمات التدعيمية شكل البحث العلمى
والتجارب التى يمكن تطبيقها فى المجالات الاقتصادية
والاجتماعية فى المجتمعات الريفية لتطوير الانتاج ،
وتوفير الوسائل المادية والفنية للتنمية الاجتماعية
من تدريب للقيادات الادارية والاجتماعية ، وتقديم
المشورة والخبرة ، ومختلف صور المساعدات
الفنية اللازمة .

٣ - المجموعة الثالثة : وهى تناول الخدمات
العامة للتنمية ، وهى ان لم تكن لها فى ظاهر الامر
ملاقات مباشرة ، لا مع افراد المجتمع المحلى
ولا مع خطة التنمية ذاتها ، الا ان الاعمال التى
تحققها ذات اثر فعال على برامج تنمية المجتمع
المحلى . وهذه الخدمات هى التى تتم على مستوى
الكبر من المستوى المحلى ، سواء على المستوى
الاقليمى أو القومى ، مثل مد الطرق العامة ،
والسكك الحديدية ، ومشروعات كهربية الريف ،
اقامة المصانع الكبرى ، التطوير الادارى
والتشريعى بمختلف صوره ... الخ .

وتحديد مجالات العمل ، اى توزيع
الاختصاصات بين المجتمع المحلى والقومى لاداء
هذه الاعمال يتوقف على طبيعة نظام الحكم
والادارة ، اهى مركزية مطلقة ، أم هناك حكم
محلى قوى بجانب الحكومة المركزية ؟ ثم هل
هناك تخطيط قومى ، واقليمى ، ومحلى ، أم
لا يوجد مثل هذا التخطيط ؟ وهو ما سنعرض
له فى الفصول القادمة .

الجوانب الادارية لبرامج ومشروعات التنمية الريفية :

لا شك ان نجاح أى عمل يعتمد بالدرجة
الاولى على وجود الاطر الادارى والتنظيم
المناسب ، ويتضمن هذا الاطار عددا من المقومات
الاساسية فى مقدمتها ما يلى :

- ١ - التخطيط .
- ٢ - التنظيم .
- ٣ - التنسيق .
- ٤ - المتابعة والتقييم .
- ٥ - ادارة الافراد .
- ٦ - الادارة المالية .
- ٧ - العلاقات العامة والاعلام .

أولا - التخطيط

التخطيط هو عملية تحديد الأهداف بوضوح ودقة ، وتحديد خطى وأساليب تنفيذ هذه الأهداف في ضوء الإمكانيات والموارد المتوفرة والمتاحة ، وفيها القدرة على الربط بين الهدف أو التطلع ، والواقع أو الموجود ، وبين الوسيلة والنفاسة ، وبين المورد والحاجة ، وصولا في النهاية الى مواءمة منطقية وعادلة .

وهو بهذا يمثل ضرورة في اطار الاسلوب التكاملي للتنمية الريفية ، ولابد بالنسبة لتخطيط برامج ومشروعات التنمية الريفية أن تتأكد فيه المقومات التالية :

١ - تحديد الأعمال اللازمة .

٢ - تحديد الأسباب التي تدعو لاداء هذه الأعمال .

٣ - تحديد الجهات التي تؤدي فيها هذه الأعمال .

٤ - تحديد وقت الابتداء والانتهاء .

٥ - تحديد الاشخاص المسؤولين عن الاداء .

٦ - بيان كيفية الاداء .

٧ - المشاركة الشعبية في اعداد الخطة والتخطيط الجيد تعتمد على دعمتين أساسيتين وهما :

(أ) الإحصاءات السليمة .

(ب) البحث العلمي .

وبالإضافة الى ما تقدم فإن المبدأ الذي يحكم العلاقات بين التخطيط والتنفيذ وهو مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ يعتبر ضرورة لتجاح عملية التخطيط .

وإذا اخذنا البعد الزمني في الاعتبار فيجب أن يكون هناك خطة طويلة الأجل وخطة قصيرة

الأجل لعملية التنمية الريفية . الأولى تختص بالاطر العام والثانية تختص ببلورة هذا الاطار الى تفاصيل وشعب على أساس من الدراسة الفنية والاقتصاد وهو ما يطلق عليه تسييم المشروعات Project Evaluation .

وتنمية المجتمع الريفي يجب أن تعتمد على تقييم المؤسسات والمشروعات التي تطبع الدور الرئيسي في تطوير حياة الأفراد ، والواجب الاول لهذه المؤسسات والعاملين بها هو أن يحددوا الدور أو العمل الذي تقوم به المؤسسة في عمليات التنمية الريفية ، وهذا التحديد يتم داخل اطار تخطيط عام ترسمه الدولة ، أو على الأقل يمسر وفق اتجاه عام يمنع تكرار الخفبات وتضاربها ، الأمر الذي لا يمكن تجنبه إذا باشر العاملون في هذه المؤسسات أعمالهم وفق مبولهم الشخصية وتقديراتهم الخاصة ، وليس تبعا للتخطيط العام .

ويجب عند التخطيط لمشروعات وبرامج التنمية الريفية أن تراعى الاعتبارات الآتية :

١ - مقابلة الاحتياجات الأساسية .

٢ - تأكيد المبادرة بالمشروعات التي تهجد الى التنمية الاقتصادية .

٣ - مدى استعداد الأهالي لتقبل المشروعات .

٤ - توافر الإمكانيات الفنية .

٥ - المبادرة بالمشروعات التي تعطى نوائد ملموسة نسبيا .

٦ - كسب ثقة الأهالي وإقناعهم بكل ما هو مستحدث وجديد .

ثانيا - التنظيم

أن تخطيط برامج ومشروعات التنمية الريفية . يستلزم بالضرورة وجود جهاز مركزي لتخطيط هذه البرامج ومتابعة تنفيذها . وتقييم مايعترضها من صعاب ومشاكل ، كذلك هناك ضرورة لوجود لجهاز فرعية للتخطيط على المستويات المحلية تتعاون مع الجهاز المركزي في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها .

ويتحمل هذا الجهاز المسؤولية الكاملة لبرنامج التنمية .

(د) لجنة على مستوى مجلس الوزراء ، يرأسها رئيس الدولة ، أو رئيس مجلس الوزراء ، وينشأ لها جهاز يقوم بسكرتيرتها ، ضماناً للتنسيق .

(هـ) هذا على المستوى المركزى اما على المستوى المحلى فقد تنشأ لجنة للتنمية الريفية على مستوى المحافظات ، والمراكز الادارية ، وعلى مستوى المجلس القروى ويرأس هذه اللجنة المسئول الإدارى الأول ، ويمكن أن تضم هذه اللجنة الى جانب قيادات العمل التنفيذى بعض القيادات السياسية والشعبية المحلية .

والواقع أن تجربة جمهورية مصر العربية قد اخذت بمزايا هذه التنظيمات جميعا على المستوى المركزى ، فقد صدر فى شهر يونيه ١٩٧٣ قرار السيد رئيس الجمهورية باتشاء جهاز مستقل لبناء وتنمية القرية المصرية يتولى اعداد الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ السياسة العامة التى تقرها اللجنة الوزارية للحكم المحلى . وبهذا غان مسؤولية القيام بالتنمية الريفية المتكاملة قد عهد بها الى اللجنة الوزارية للحكم المحلى على اعتبار انها لجنة على مستوى مجلس الوزراء ، معنية أساسا بالتنسيق بين السلطة المركزية والسلطة المحلية ، والتنسيق بين أنشطة الوزارات الفنية التى تقدم خدمات فى وحدات الحكم المحلى ، وانشاء الجهاز المستقل ليتولى اعداد الخطط والبرامج ، واقتراح اساليب التنسيق بين الوزارات المختلفة وبين الوزارات ووحدات الحكم المحلى فيما يتعلق بتنفيذ المشروع ، وبالتالي غان الجهاز أصبح يخضع لاشرف وزير الدولة لأملة الحكم المحلى والمنظمات الشعبية.

هذا عن المستوى المركزى ، اما على المستوى المحلى فنظم الجهاز غير واضح المعالم والقسمات حتى الآن ، والأمر يتطلب انشاء لجان للتنمية الريفية على مستوى المحافظة ، والمركز الإدارى ، والقرية لتتولى مهمة التنفيذ ومتابعة العمل ،

وهناك عدة تصورات يمكن أن نطرحها هنا على بساط البحث حتى نصل الى انسب الاشكال والتنظيمات التى تلائم ظروفنا ولوضعنا فى ضوء الاسلوب والنهج الذى تبنيناه لخدمة الريف المصرى .

(١) يمكن أن يعهد الى احدى الوزارات الفنية، والمقصود بالوزارة هى تلك الوزارات التى تقدم خدمات فنية مثل الزراعة او الشؤون الاجتماعية ، او الصحة ، او التربية والتعليم ... الخ ، يمكن أن يعهد اليها بمهمة ومسئولية التنمية الريفية ، ويعارض البعض هذا الاتجاه على أساس ان الخدمة الفنية الأصلية التى تقوم الوزارة على ادائها او مباشرتها سوف تطفى بالضرورة على طبيعة البرامج والمشروعات وتؤثر عليها ، كذلك غانه من الناحية التنظيمية يصعب على مثل هذه الوزارة القيام بأعداد واخطر مشاكل الاسلوب الكاملى وهو التنسيق ، لانها يصعب عليها كسب وتعاون الخدمات الفنية المختلفة القائمة على مباشرتها وزارات اخرى فى مثل مستواها التنظيمى .

(ب) يفضل البعض أن يعهد بهذه المسؤولية الى وزارة محايدة ، أى تلك الوزارات التى ليس لها علاقة بأى من الخدمات الفنية الأساسية ، والتى تتولى مهام تنفيذية ، ومثل تلك الوزارة تكون فى العادة أكثر قدرة على تحقيق التعاون بين الخدمات الفنية المتعددة التى تقدمها الوزارات الفنية المتخصصة ، وتعتبر وزارات الحكم المحلى والادارة المحلية من انسب الوزارات للاضطلاع بهذه المهمة . وهذا الاسلوب وأن يحل المشكلة الأولى الخاصة بالفنية من أن يسيطر جانب الخدمة الفنية المعنية على برامج ومشروعات التنمية الريفية الشاملة ، إلا أنه مازال بعيدا عن أن يحل مشكلة متطلبات التنسيق ، والتى تقتضى وجود سلطة أعلى تفرض هذا التنسيق .

(ج) قد ينشأ جهاز قومى مستقل ، تابع اما لرئيس الدولة أو رئيس الوزراء أو جهاز التخطيط

الحكومية ينبع عنها ازدواجية لا لزوم لها في الأعمال ، وتداخل في المسؤوليات والمهام ، ومناقسة لا ضرورة لها . وهكذا يكون توفير الخدمات الحكومية سيئة التوزيع لا تراعى فيها العدالة ، ولا تقدم بأسلوب ميسر . لذلك غلن أولى مهام خطة التنسيق أن يكون هناك تحديد واضح حاسم لدور كل جهاز حكوى وسلطانه واختصاصاته غنيا يتعلق بالتنمية الريفية المتكاملة . فذلك كحل يمنع المشاكل التي تتبع من المصاهيم المتضاربة حول دور كل جهاز حكوى ، ومن الاغراق في التمسك بالأنظمة واللوائح والروتين ومن الخلافات بين الموظفين التابعين لكل وزارة أو جهاز حكوى على مستوى القرية .

وتختلف أساليب تحقيق التنسيق بين الأجهزة الحكومية ، الا أن هناك أدائين تبرزان الآن ، وتعتبران من أهم الأدوات وأكثرها شيوعا وهما :

(١) **تشكيل لجنة** ، وذلك باتشاء لجنة تضم ممثلين من الدوائر والأجهزة الحكومية المعنية لتقديم المشورة العامة في موضوع التنسيق بين برامج ومشروعات التنمية الريفية . وقد سار مشروع بناء وثنية القرية المصرية على هذا المنهج . فقد شكلت في الجهاز الذى انشؤه للمشروع لجنة لتنسيق الخدمات شملت وكلاء وزارات الخدمات المعنية ، والمتصلة أعمالهابتنمية وخدمة الريف .

هذا وان كان اللجوء الى أسلوب اللجان شاعرا ، فإن الفشل الذى يصيب هذه اللجان شائع أيضا ، فمستوى التمثيل يهبط في هذا اللجان يوما بعد يوم ، وجرت العادة كذلك أن يضعف الاهتمام بأعمال اللجنة شيئا فشيئا ، الى أن يصبح من الواضح أن اللجنة لم تعد تحقق الغاية المتوخاة منها . ولذلك غلنا ندق ناقوس الخطر ، ونحذر من أن ينتهى مصر هذه اللجنة ، مثل مثيلاتها من اللجان الأخرى .

(ب) **ضبط الاتصال** ، وهو إجراء أصبحت تتبعه الدول الآن أو بصفة خاصة الدول النامية

وحشد الجهود والطاقت المحلية وراء أهداف المشروع ولخدمة أغراضه . وتمثل هذه اللجان حلقات متصلة ما بين القرية والمستويات المختلفة حتى مستوى مصادر الخدمات الفنية الحكومية فى الوارات . وتكون هناك إمكانيات لدراساتواقترح مشروعات وبرامج التنمية التي ترتبط بالاحتياجات البيئة المحلية حيث يتم تنسيقها وترابطها مطيا ورغما الى المستوى الأعلى ، وتكون هناك وسيلة لتنظيم عمليات المبادأة في انشاء وتخطيط وإدارة وتقييم مشروعات وبرامج التنمية الريفية .

ثالثا - التنسيق

١ - التنسيق بين الأجهزة الحكومية :

تمثل الحاجة الى التنسيق ، أى الى العمل المترابط بين وحدات مختلفة دون أن تفقد استقلالها التنظيمى ، بين الأجهزة الحكومية في مختلف أشكال البرامج والمشروعات . ويكون هذا التنسيق جوهريا بل وحيويا في الأسلوب التكاملى للتنمية الريفية ، حيث تؤدى الوارات الفنية المتخصصة وأجهزتها دورا مهما في التنمية الريفية . وتكون الحاجة الى التنسيق في مكائين أساسيين : أولها ، المستوى المركزى حيث توضع السياسات وتخطط البرامج والمشروعات ، وثانيهما : المستوى المحلى حيث يتم التنفيذ في الميدان . فالتنسيق على المستوى المركزى يعنى أول مايعنى بالتوفيق بين السياسات والخطط والبرامج وتوقيتها ، بينما يعنى على المستوى المحلى أول ما يعنى بالعلاقات الشخصية ، والبيئة ، والسلطات ، والعناصر الأخرى التي تؤثر في تنفيذ البرامج المعنية .

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى غلن هناك تناقضات محتملة بين الأجهزة الفنية وبين جهاز التنمية الريفية ، اذا وجد مثل هذا الجهاز المستقل والمنفصل حول دور كل منها وعلاقتها ببرامج ومشروعات التنمية . والمهم في هذا المقام أن نؤكد أن الانتقال الى التنسيق بين كافة الأجهزة

٢ - دور مجلس القرية في التنسيق :

الحكم المحلى هو أساس تنظيم المشاركة المحلية بصورة فاعلة مجدية، وكلما زادت السلطات والاختصاصات الممنوحة للمجالس المحلية ساعد ذلك على التخفيف من الأعباء المقاه على مائى الحكومة المركزية ، وبالتالي تتمكن الهيئات المركزية من التركيز على النواحي العامة والتخطيط العلم ، تاركة التفاصيل للمستويات المحلية .

وللمجالس المحلية دور هام فى زيادة اسهام الاهالى فى ادارة الخدمات ، وفى تكييف البرامج لتلائم الاحتياجات والظروف المحلية ، ولتجعلها مقبولة من الاهالى .

لذلك فان قيام المجلس القروى برسائله يستلزم أن يعمل على التنسيق بين المؤسسات والهيئات المختلفة فى منطقة عمله ، لضمان عدم تكرار الخدمات أو تعارضها ، وكذلك الاقتصاد فى الإنفاق ، كما يستلزم أن يكون المجلس حلقة الاتصال بين هذه المؤسسات وبين الاهالى .

والملاحظ أن الدور التنسيقى للمجالس القروية فى مصر غير فعال ، ولا تقدر هذه المجالس أهمية التنسيق وضرورته اما لعدم ادراكها لاختصاصاتها فى ذلك المجال ، أو لتعدد جهات الاشراف على المجالس والوحدات التابعة لها ، أو لعدم التنسيق على المستويات العليا بين البرامج والمشروعات والخدمات ، حيث لا تسير البرامج فى اتجاه واحد، ولا تؤمن بفلسفة اصلاحية متكاملة متناسقة مترابطة ، ومجالس القرى تتأثر أكثر من غيرها بانعدام هذا التنسيق لأن نجاحها فى عملها يتوقف على وجود برنامج شامل منظم متكامل ، يرفع مستوى القرية أو القرى التى يخدمها كل مجلس من جميع النواحي ، ويهدف الى توصيل خدمات المؤسسات الى الاهالى فى سهولة ويسر .

رابعا - المتابعة والتقييم

بعد تنفيذ البرامج والمشروعات يتعين اجراء عملية تقييم لها للتعرف على مدى البرنامج أو المشروع ، ومدى تحقيقه للاهداف المحددة ، واثرة

التي أصبحت تعسلى من كثرة اللجان ، وكثرة مناقشتها دون التوصل الى قرارات فعالة . ويعتمد هذا الأسلوب التنسيقى على أن تعين كل وزارة أو جهاز حكومى ذات علاقة بتنمية الريف مؤظفا خلاصا بمهمته أن يعمل كضابط اتصال مع الجهاز المسئول عن بناء وتنمية القرية . ويمكن أن يكون ضابط الاتصال هذا ممثلا لوزارة تبصغة عامة ، أو يمكن أن يكون هناك ضباط اتصال لبرنامج معين أو مشروع بذاته ولفترة محدودة . وتتشير الدلائل فى الدول التى أخذت بهذا الأسلوب أن هذا الاجراء نجح كل النجاح .

٢ - التنسيق بين الأجهزة الحكومية والجهود الشعبية :

التنمية الريفية لا يمكن أن تتصلها الحكومة وأجهزتها منفردة ، فالمنطلق الاساسى للتنمية الريفية هو جهودها الذاتية وامكاناتها المحلية . لذلك فان الأمر يتطلب البحث عن أدوات فعالة لتنسيق اسهام الجهود الشعبية والموظفين فى تكامل وتنسيق مع الجهود الحكومية فى برامج ومشروعات التنمية الريفية . وهناك أساليب متعددة لتنظيم الجهود التطوعية للاهالى سواء أكان بالجهود اليدوى ، أو بالمال ، أو بالفكر والعمل الذهنى .

ويوجد فى جمهورية مصر العربية العديد من الأجهزة الحكومية والشعبية الأخرى المعنية بخدمة الريف والنهوض به فى المجالات العمرانية والصحية والثقافية والتعليمية والفنية والترفيهية والسياسية ... الخ . ولطالما استشعرت الدولة حاجتها الى التنسيق بين مختلف الجهود العاملة فى هذا الميدان ، وبدأت أعمال التنسيق بانشاء اللجنة العليا لشئون العمال والفلاحين ، ثم انشئ المجلس الدائم للخدمات العامة لبحث المسايمة العسامة للتعليم والصحة والعمران والشئون الاجتماعية ، والتنسيق بينها على مستوى القرية فى مشروع الوحدات المجنعة ، الذى خطط له ليكون نواة للحكم المحلى على مستوى القرية .

٢ - مهارة ادارية تادرة على تحقيق اهداف
الخطة بايسر جهد واقل تكلفة ممكنة .

ولاجتذاب هذه المهارات الفنية والادارية اللازمة
لدفع البرامج والمشروعات الخاصة بالتنمية الريفية
هناك عدة طرق واساليب استخضمت ، منها ،
اعطاء حوافز تيسر للعامل ان يستقر ميدانيا في
مواقع العمل الجماهيرية ، او تحفزه على العمل
في المناطق الريفية ، والحوافز متعددة منها المادية
والمعنوية وغيرها . هذا من ناحية ومن ناحية
اخرى يجب ان تتخذ خطوات حاسمة وغورية تكفل
التخفيف من مركزية الادارة في المدن واحتفاظ
الوزارات بالخبرات والكفايات البشرية ببيدها ،
حتى تصبح الوارد البشرية طاقمة معطلة ، في
الوقت الذي تتعطل فيه مشروعات وعملية
التنمية .

هذا بالنسبة لعملية جذب العاملين الى العمل
في حقل التنمية الريفية ، وفي الوقت نفسه يجب
ابتداء ان تكون هناك خطة للتنمية الادارية
للعاملين عملا في برامج ومشروعات التنمية الريفية
لتنمية المهارات الفنية والادارية . ولما كان التدريب
اساس نجاح كافة هذه المشروعات والبرامج فان
الامر يقتضى الاهتمام ببرامج التدريب ، واعداد
المدرسين قويا واقلبييا ومحليا .

فضلا من ذلك فان العاملين الجدد يجب
اختيارهم من بين الأشخاص الذين يتميزون
بههارات متعددة ومناسبة للعمل في حق تتلائم
فيه الثقافات وتتعارض ، على ان يتلقوا التدريب
المناسب الذي يؤهلهم للقيام بالعمل .

ويجب ان يجمع بين العاملين جيمهم في برامج
ومشروعات التنمية الريفية روح العمل الجمعي
او العمل كفريق وهو يحتاج الى تغيير في عادات
الافراد العقبين بالعمل ، ولا يتأتى ذلك الا من
طريق التدريب المشترك ، وبت الحساس في
نفوسهم لتحقيق الاهداف المشتركة ، وتقديم
الحوافز المخطلة .

في تنمية المجتمعات الريفية ، بحيث تكون نتائج
التقييم بمثابة معلومات مرتدة تقوم بعملية تغذية
عكسية لامادة النظر في الاهداف ، ومن ثم
البرامج والمشروعات .

فقد يتولى الجهاز المركزى المسئول عملية
التقييم ، وهو بذلك تقسيم داخلى ، وهى
عملية مستمرة ، او قد يتولاها جهاز خارجى
مستقل تماما من الجهاز المسئول عن التنمية
الريفية وادارتها ، ويقصد بهذا الاجراء ضمان
موضوعية التقييم وسلامته .

وقد يكون هناك فضلا عن التقييم المركزى تقييم
محلى على مستوى الاقاليم او المحافظات .

خامسا - ادارة الافراد

لعله يعتبر من نافلة القول ان نبرز هنا ان
نوعية الفرد القائم على اداء الخدمة او مباشرة
المشروع هو الذى يقدر الى حد كبير نوعية
البرامج والمشروعات . كذلك فان هذه البرامج
والمشروعات تتأثر الى حد بالغ بالمستوى العام
للكفايات البشرية الموجودة في الدولة .

ولا شك ان احداث اى تغيير في المجتمع الريفي
سيزداد صعوبة مالم تكن هناك موارد بشرية
قد تم اعداد مهارتها ، وصقل خبراتها ، وتطوير
عاداتها وسلوكها . فبدون هؤلاء الافراد يتعذر
تنفيذ البرامج والمشروعات .

وتخطيط وتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية
الريفية لها متطلبات من حيث الافراد يمكن بلورتها
في مطلبين اثنين :

١ - مهارة فنية تادرة على حصر المشكلات
والاحتياجات ، وتشخيصها تشخيصا علميا مزودا
بالاحصائيات ونتائج البحوث وترتيبها حسب
اولويتها ، وتحقيق التكامل بين مشروعات
التنمية وخططها ، ووضع برنامج زمنى لطريقة
التنفيذ والمتابعة والتقييم .

للمشروعات والبرامج فيما خصصت له ، على
الا تؤدي اجراءات الرقابة الى الاغراق في
المركزية .

ومن ناحية أخرى ، فإن برامج ومشروعات
التنمية الريفية وخاصة في مراحل التنفيذ الميداني
تحتاج الى توفير قدر من المرونة المالية وحرية
الحركة حتى تكون هناك استجابة مع الظروف
الموضوعية للبرامج والمشروعات . وهذا يتطلب
تحويل القائمين على تنفيذ برامج ومشروعات التنمية
الريفية الصلاحيات والسلطات المالية المناسبة
لتأخذ الاجراء اللازم في الوقت المناسب .

كذلك يجب النظر في مبدأ سقوط اعتمادات
البرامج والمشروعات الخاصة بالتنمية الريفية
بانتهاؤ السنة المالية ، لأنه ليس هناك أخطر من أن
يشعر المواطنون بأن الأموال التي خصصت
لمشروعاتهم وبرامجهم قد ضاعت عليهم ، وفي
نفس الوقت فإن هذا قد يدفع الأجهزة المسؤولة
الى الإسراع في اتفاق الاعتمادات حتى تمنع
سقوطها بسبب انقضاء العام المالي ، ويكون ذلك
أقرب الى التبريد منه الى الاتفاق على مشروعات
وبرامج تنمية .

ويجب توفير تسهيلات القروض للمشروعات
والبرامج الانتاجية التي تستهدف تنمية الريف ،
على أن تسدد هذه القروض ذاتيا من دخلها .

كما أن استخدام أسلوب موازنة البرامج
والاداء يصبح من الاهمية بمكان لزيادة فعاليتها .

سابعاً - العلاقات العامة والإعلام ودوره في نجاح مشروعات وبرامج التنمية

أن خطة طموحة للتنمية الريفية يجب أن
تستند الى مشاركة الجماهير فيها ، وبالنسبة
لجمهورية مصر العربية فإن مشاركة الاهالي في
معارك التنمية بعد مرور زمن طويل من التواكل
والحرمان يعتبر ضرورة حتمية اذا كنا نبغي
الاسراع في معدلات التنمية . وما من شك ان
التنمية تقوم على الجهود المحلية الشعبية التي

وفي النهاية يجب أن تستهدف برامج التنمية
الريفية ربط المدرسة بالحياة في القرية ونفاذ
لتطلعات التنمية واستكمال برامجها بنظم متطورة
من التدريب تسير غرض العمل المطلوب ويتطلب
الامر اخذ انواع مختلفة من برامج التدريب
المهني والفني ولاسيما في مجال الزراعة .

سادساً - الادارة المالية

المال هو عصب نجاح كل مشروع أو برنامج ،
ويمكن القول أن مشروعات وبرامج التنمية
الريفية يمكن أن تنقسم من حيث تمويلها الى ثلاثة
انواع :

١ - مشروعات قومية تتكفل الدولة بتمويلها
بالكامل وترصد لها من الاعتمادات المالية ما يكفل
تنفيذها ، ويحيث يكون هدفها في النهاية الوصول
بالقرية الى المستوى الحضري للمدينة .

٢ - مشروعات تلي المشروعات السابقة في
الاهمية الا ان الحاجة ماسة لتغطيتها ، ويمكن
انجازها بمشاركة الشعب في انشائها بالجهد
الذاتي والامكانيات المادية المتاحة وتقدم الدولة
لمثل هذه البرامج والمشروعات امانة مالية
مناسبة .

٣ - مشروعات يمكن للقرية أن تمويلها
بامكانياتها الذاتية دون حاجة الى اعتمادات مالية
من الدولة ، مثل ردم بركة أو تطهير مصرف .
وهذه المشروعات يقوم الشعب بالمساهمة فيها
بمجهودهم البشري وامكانياتهم المادية المتاحة ،
وهو فضلا عن أنه نوع من انواع المشاركة يعتبر
استغلالا للطاقات البشرية المعطلة في عمل
مشروعات تنمية تحقق خدمة عامة وتشعر الاهالي
بقيمتهم الذاتية وبروح عمل الفريق .

ومما يجدر ذكره أن وجود ادارة مالية سليمة
ورقابة تكفل لعملية التحويل أداء الغرض منها
بعيدا عن الاسراف واساءة الاستعمال وحسن
الاستخدام للاعتمادات المالية المخصصة

يكون صورة مماثلة للأمس ، بل يجب ان تكون صورته أكثر اشراقا .

والهدف الأساسى من أى حملة اعلامية يجب ان يكون هو محاولة خلق نزعة الإصلاح بين اهل القرية انفسهم ، وبغير الرغبة فى التغيير التى تصدر عنهم لا يكون لوسائل الإصلاح والتقدم أى مدى المجتمع الريفى .

ولذلك يتحتم كأساس لنجاح مشروعات وبرامج التنمية الريفيه ان تكون هناك حركة نوعية بين اهل الريف بخطة التنمية الريفيه وأهدافها ، ومدى ارتباط نجاحها بمساهمة المواطنين ، وتوضيح مدى ما ستحققه هذه الخطط والبرامج فى رفع مستوى حياتهم وتطويرها نحو مجتمع أفضل . وذلك من طريق عقد الندوات ، والقاء المحاضرات المدعمة بأسول الدين والقيم الروحية والاجتماعية ، وعرض الإحصاءات والبيانات على الأهالى فى سر وبساطة ، وعرض الصور والأفلام السينمائية ، وإثارة المناقشات حول مايمكن ان تنتجه الأرض من محصولات لتلبية الدخل وتشجيعهم على تصنيع المنتجات الزراعية .. الخ . والمهم ان تكون برامج التنمية مستمرة ، ومتصلة ، وبوسائل متعددة حتى تحقق الأثر المرجو منها .

تؤازر الجهود القومية الحكومية . وإذا كانت مشاركة أفراد المجتمع أساسا من أسس تنمية المجتمع المحلى ، فذلك لان تلك المشاركة دليل على قيام الحاجة للتنمية ، ثم على الوعى بها ، والرغبة فى تحقيقها ، والوعى بالحاجات والرغبة فى مواجهتها دليل على أن هناك تغييرا فى الاتجاهات الاجتماعية ،

وإذا كانت التنمية أعمالا فى مجال الإنتاج ، وفى مرافق الخدمات ، فإن اثارة الوعى لكل عملية تنمية تعتبر أساسا من أسس العمل ، وتعتمد على تكوين القادة المحليين ، لأنهم أقدر على مواجهة رأى العام المحلى ، وأبعد بوسقل الاقتناع التى تتطلب معرفة وثيقة بالنظم الاجتماعية والقيم الخلقية السائدة ، وبالعادات والتقاليد ، باعتبارهم جزءا من المجتمع .

ومشاكل التنمية فى الريف ترجع الى الناس انفسهم ، لذلك يجب توعيتهم حتى يقوموا بالدور الرئيسى فى تحمل المسؤولية القيادية فى هذا المجال، والتنوعية من شأنها خلق الوعى الاقتصادى بضرورة العمل وزيادة الإنتاج ورفع مستوى المعيشة ، والوعى الاجتماعى يكمل الحساس لهذا العمل ، وبذلك تتكبد عقيدة التطور ، غالفد لا ينبغى أن

التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية

د. رفاعي محمد رفاعي

يستهدف هذا البحث بيان كيف يمكن رفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال الاهتمام الدائم بنوعية الجوانب السلوكية في المنظمة باستخدام مدخل التطوير التنظيمي ومن خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية هي : أين نحن الآن بالنسبة للكفاءة والفاعلية التنظيمية ؟ وما هو الموقف الذي نطمح في تحقيقه بالنسبة لتلك التواهي ؟ وكيف يمكن الانطلاق مما هو كائن إلى ما يجب أن يكون عليه .

تعريف التطوير التنظيمي : -

يعبر مفهوم التطوير التنظيمي Organizational Development عن استراتيجية المنشأة

بخصوص ضمان استمرار فاعلية أداء الأفراد والجماعات والتنظيم ككل باستخدام أساليب المعلوم السلوكية . ويمكن تصريف التطوير التنظيمي بأنه « عملية وأعية ، ومخططة لتطوير القدرات التنظيمية بما يضمن تحقيق (والمحافظة على) المستوى الأمثل للأداء مقاساً بمقاييس الكفاءة والفاعلية والصحة التنظيمية » (١) .

ويمكن من هذا التعريف الوصول إلى النتائج الآتية : -

١ - أن عملية التطوير التنظيمي ليست عملية عشوائية ، وإنما هي عملية وأعية ومخططة

دكتور رفاعي محمد رفاعي
كلية التجارة - جامعة القصيرة

تستهدف الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية هي :
أين نحن الآن ؟ وما هو الموقف الذى نطمح فى
تحقيقه ، وكيف يمكن الانطلاق مما نحن عليه
الآن الى ما هو مطلوب ؟

٢ - ان عملية التطوير التنظيمى ليست مرادفا
للتغيير التنظيمى لان استخدامهما كمرادفين يحمل
المفهوم الأول أكثر مما هو مقصود منه ، حيث ان
المقصود من التطوير التنظيمى تحقيق المستوى
الأمثل للأداء من طريق الاستغلال الفعال لقدرات
الأفراد ومقاتتهم الكامنة ، أى أن التطوير ينصب
هنا بشكل أساسى على كيفية تحقيق الاستغلال
الأمثل لامكانيات الأفراد فى التنظيم أى انها عملية
سلوكية بالدرجة الأولى .

٣ - ان الهدف ليس مجرد تحقيق المستوى
الأمثل للأداء فقط ، وانما المحافظة على هذا
المستوى ايضا ، وهذا معناه ان عملية التطوير
التنظيمى لابد ان تكون عملية مستمرة ومن ثم فان
مسئولية احداثه لابد ان تكون مسئولية داخلية
بالدرجة الأولى واذا اقتضت الضرورة الاستعانة
بخبراء من خارج المنظمة فيجب ان يكن بقصد
المعاونة والارشاد فقط .

٤ - ان المستوى الأمثل للأداء التنظيمى
يقاس بمعايير ثلاثة هي (الكفاءة efficiency
والفاعلية effectiveness والصحة التنظيمية health

- وتقاس الكفاءة بنسبة المخرجات الى
المخرجات والقاعدة الأساسية التى تستخدم فى
الحكم على مستوى الكفاءة هى مدى تحقيق أقصى
مخرجات بأقل قدر من المدخلات أى ليس المهم
تحقيق الهدف فقط ولكن الأكثر أهمية هو كيف تحقق
هذا الهدف ؟

- أما الفاعلية فهو معنى يعبر عن مدى
انجاز الأهداف المحددة ، وقد لا يلتفت كثيرا الى
قياس الكيفية التى تحققت بها تلك الأهداف
وذلك لان المفهوم بطبيعته أقل قابلية للقياس من
مفهوم الكفاءة بسبب دخول العوامل النوعية فى
الاعتبار .

- أما الصحة التنظيمية فهى دالة العلاقة بين
الأفراد والتنظيم ويتميز التنظيم الصحيح بثلاث
خصائص هى (تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية
والتنظيمية - ان يمكن من الاستفادة القصوى
مراحل التطوير التنظيمى : -

من الطاقات الكامنة لدى الأفراد والجماعات - ان
يشجع مناخ على النمو الفردى والتنظيمى) .

وهذا معناه ان المستوى الأمثل للأداء التنظيمى
لا يتحقق الا برضاء الأفراد والجماعات والتنظيم
ككل .

الآن الى ما هو مطلوب ؟

اشرنا فى الفقرة السابقة الى ان عملية التطوير
التنظيمى عملية وامية ومخططة تستهدف الإجابة
على ثلاثة أسئلة رئيسية هى : أين نحن الآن
بالنسبة للكفاءة والفاعلية والصحة التنظيمية ؟
وما هو الموقف الذى نطمح فى تحقيقه بالنسبة
لهذه النواحي ؟ وكيف يمكن الانطلاق مما نحن عليه

وللإجابة على الأسئلة السابقة فان الأمر
يتطلب المرور بمرحلتين هما :

المرحلة الأولى : -

تشخيص الوضع الحالى للتنظيم وتحديد
الموقف الذى يجب ان يكون عليه .

ولتحقيق هذا الهدف يمكن الاستعانة ببعض
طرق التشخيص الذى سنقوم بتحديد الملاح
الأساسية لكل منها وكيفية الاستعانة بها فيما
يأتى :-

(١) استقصاءات المسح الشامل The survey questionnaire

والاستقصاءات بوجه عام وسيلة غير مباشرة
للحصول على أنواع معينة من المعلومات ، وأسئلة
الاستقصاء عادة ما تكون موحدة بالنسبة لجميع

وعلى الرغم من أن هذه النماذج المعدة مقدما توفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة كما أنها تمكن من مقارنة النتائج بمثيلاتها في التنظيمات الأخرى إلا أنها أحيانا قد لا تغطي في بعض جوانبها مختلف النواحي المطلوب قياسها في منظمة معينة مما يجعل المنظمة مضطرة لتبني نموذج خاص بها يغطي احتياجاتها المميزة .

وقد لا يحتاج الأمر إلى تشخيص المناخ التنظيمي ككل ، فقد تدل الشواهد على أن التركيز يجب أن يكون على مجالات محددة مثل اتجاهات الأفراد وفي هذه الحالة يمكن إما الاستعانة ببعض الاستقصاءات النمطية الشائع استخدامها مثل نموذج Porter (٧) والذي يطلق عليه Need satisfaction questionnaire أو تصميمه

(ب) المقابلات الشخصية Interviews :

المقابلة الشخصية وسيلة للحصول على المعلومات بشكل مباشر من المستقصى منه خلال المحادثة الشخصية التي يجريها معه الباحث ، ونظرا لأن الفرصة تكون متاحة للأخذ والعطاء بين الطرفين فإنه يمكن من خلالها الحصول على معلومات أكثر عمقا ومعرفة حقيقية لمشاعر واتجاهات المجيب وهذا مالا يتيسر في أسلوب الاستقصاء .

ونظرا لأن شخصية المجيب تكون مطلوبة من مدى صدق المعلومات التي يقدمها تعتمد على درجة ثقته في الباحث ، فإذا كان على يقين بأنه لن يخشى اتوالة وأسراره سيكون صريحا معه إلى أبعد حد أما إذا لم تكن ثقته فيه كافية فإن ما يعطيه من معلومات سيكون بعيدا عن الحقيقة والواقع إلى حد كبير .

الأفراد المطلوب جمع المعلومات منهم ولا يكون الأمر في حاجة لكي يفصح أي منهم عن شخصيته وهذه الخاصية تجعل للاستقصاء ميزة هامة لأنها تجعل المستقصى منه قادر على إبداء رأيه بصراحة ووضوح دون خوف من معرفة شخصيته .

وأستلّة الاستقصاء عادة ما تكون مغلقة بمعنى أن حرية اختيار المستقصى منه في الإجابة على أي سؤال تكون محكومة بالإجابات البديلة التي يضعها مصمم الاستقصاء .

مثال : هل تشعر بأن رئيسك في العمل :

شديد جدا .. شديد .. معتدل .. متساهل .. متساهل جدا .. ؟

وهذا النوع من الأسئلة فضلا عن أنه يسهل عملية الإجابة كما يسهل أيضا ترغيب وتطليل البيانات إلا أنه لا يعطي الحرية الكافية للمستقصى منه في التعبير عن آرائه ومشاكله بطريقة مفصلة وبالطبع يمكن التغلب على تلك الناحية باستخدام الأسئلة المفتوحة ويستبدل السؤال السابق مثلا بسؤال آخر هو : — كيف يعاملك رئيسك في العمل ؟ إلا أن سيافة السؤال بهذا الشكل يجعل الإجابة تستغرق وقتا أطول كما يصعب من عمليات تحليل البيانات .

وعند تشخيص المناخ التنظيمي لأغراض التطوير التنظيمي فقد يتطلب الأمر تشخيصا كاملا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي يشمل الدافعية ، وعمليات الاتصال ، وعمليات التعامل بين الأفراد والجماعات ، وعمليات اتخاذ القرارات وعمليات تحديد الأهداف ، وعمليات الرقابة وتقييم الأداء ، وهنا يمكن للباحث أن يستعين ببعض الاستقصاءات النمطية الشائعة المعدة لهذا الغرض مثل نموذج ليكرت (١) .

Rensis Likert, *New Patterns of Management* (N.Y., McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961), pp. 223- (١)

222.

L.W. Porter and E.E. Lawler, *Managerial Attitudes and performance* (Irwin, Homewood — Ill., (٢) 1968).

ويعارن الجدول التالى بين كل من النواحي الايجابية والسلبية فى اسلوب الاستقصاء .

(جدول رقم ١)

الخصائص العامة	النواحي الايجابية	النواحي السلبية
— وسيلة غير مباشرة ولا تفصح عن شخصية المستقصى منه	مدم الانصاح عن الشخصية يشجع على الامانة والاخلاص فى الاجابة	من الصعب ان نحدد بدقة أين تكون بعض الآراء أو الاتجاهات الخاصة
— حرية المستقصى منه عادة ما تكون مقيدة بسبب	— تسهل هذه الخاصية من الصياغة الكمية للأسئلة ومن ثم تساعد على التحليل الاحصائى للمعلومات .	ان الاجابات المقننة لا تساعد على الانصاح عن حقيقة المشاعروالآراء
الاختيارات المحددة للاجابة	— استيعاب عدد اكبر من المحيين	كما انها لا تمكن من الحصول على اجابات عميقة عن كثير من الامور .
— لا تستغرق وقتا طويلا	نظرا لانها لا تحتاج الى وقت طويل لجميع وتحليل البيانات لذلك فهى قليلة التكاليف .	صارم — غير مرن
— سهولة الادارة	لا يحتاج الى مهارات خاصة لادارته	

(ج) ما هى مقترحاتك بخصوص التغلب على تلك المشكلات؟

٢ — (١) ما هى المتاعب التى يخلقها الآخرون ولا تمكك من العمل بكفاءة؟

(ب) ما هى المتاعب التى تسببها أنت للآخرين بشكل يعوق كفاءتهم؟

٣ — (١) على فرض أنك أصبحت مسئولاً عن هذه المنظمة ما هى الأمور التى يجب تلافئها لجعل المنظمة تعمل بكفاءة أكثر؟

(ب) على فرض أنك أصبحت مسئولاً عن هذه المنظمة فما هى المقترحات التى يجب البدء فى تنفيذها لجعل المنظمة تعمل بكفاءة أكثر؟

وقد تتم المقابلة الشخصية أياً من خلال استخدام نظام الأسئلة المغلقة وفى هذه الحالة

وكما هو الحال فى الاستقصاء فان المقابلة الشخصية يمكن ان تتم باستخدام نماذج نظمية أو نماذج خاصة ، كما أنها قد تهدف الى توصيف المناخ التنظيمى ككل أو الى جزء منه تبعاً لظروف كل حالة .

وعادة ما يقوم الباحث باعداد قائمة بالأسئلة يمكن من خلالها توجيه الحديث أثناء المقابلة للحصول على المعلومات المطلوبة الا أن تلك الأسئلة تكون فى الغالب أسئلة مفتوحة لاعطاء الحرية الكافية للمجيب للتعبير عن آرائه وحقيقة مشاعره من أمثلتها ما يأتى :-

١ — (١) ما هى فى رأيك أهم المشكلات التى تواجهها المنظمة ؟

(ب) الى أى مدى تؤثر تلك المشكلات على شخصك ومملك ؟

يطلق عليها اسم **المقابلة المبنية structured** والأسئلة المستخدمة في هذا النوع تكون في العادة أكثر تحديدا وأكثر تصنيفا وسنمطي مثلا عليها من واقع مقابلة أجريت بخصوص برنامج لتوسيع نطاق واجبات الوظيفة :

١ - كما تعلم أن المنشأة بصدد اعداد برنامج يتعلق بتوسيع نطاق واجبات الوظيفة **job enlargement** هل تعتقد أن الوقت الآن ملائم لهذا النوع من البرامج ؟

(إذا كانت اجابتك بنعم يمكنك الانتقال الى السؤال الثالث أما إذا كانت اجابتك بلا فانتقل الى السؤال التالي) .

٢ - ما هو مدى اهتمامك بهذا البرنامج هل تهتم بدرجة كبيرة ، أم تهتم نسبيا أم لا تهتم مطلقا ؟ إذا كنت تهتم نسبيا أو لا تهتم مطلقا فانتقل الى السؤال الرابع . . أما إذا كنت تهتم بدرجة كبيرة انتقل للسؤال التالي :

٣ - لماذا تهتم بهذا البرنامج ؟

٤ - ما الذي سمعته حول هذا البرنامج ؟

٥ - ما هي درجة تأكدك بخصوص المشاركة في هذا البرنامج (متأكد جدا ، متأكد نسبيا ، غير متأكد بالمرّة) .

وهكذا نجد أن المرونة والعبق اللذان يميزان الأسئلة المفتوحة يقابلها طول الوقت وصعوبة التحليل ، وبالنسبة للأسئلة المغلقة فإن سهولة الإدارة ، واختصار الوقت يقابلها عدم المرونة وعدم الحصول على المعلومات الكافية . لذلك يلجأ البعض الى نظام وسط يجمع بين مزايا النظامين يطلق عليه المقابلة شبه المبنية **semistructured** ولاستخدام هذا الأسلوب في تشخيص المناخ التنظيمي يتم تصنيف المشاكل التنظيمية المطلوب حراستها الى عدد من العناصر الرئيسية مثل « مشاكل متعلقة بالأهداف التنظيمية - مشاكل العمل متعلقة بهيكل العمل وتوزيعه - مشاكل العمل

مشاكل العلاقات » على أن يتم تشخيص كل عنصر من هذه العناصر بعدد من العبارات توضح كل منها في كارت مستقل يحمل رقم العنصر الرئيسي ثم تعطى الكروت للمستقصى منه ليقيم باختيار الكرات الذي يراه مطبقا للحالة من وجهة نظره بالنسبة لكل عنصر ويطلب منه اعطاء مثال توضيحي من واقع العمل للحالة التي يختارها ، وبعد ذلك يقوم كل مستقصى منه بترتيب المشاكل المختارة في ثلاث قوائم وفقا لأهميتها النسبية ، ووفقا لمدى إلحاقها ، ثم وفقا لمدى تأثيرها عليه شخصيا . بعد ذلك يتم تجميع القوائم من جميع المجيبين ويتم التنسيق فيما بينها ويعاد مناقشتها مع المجموعة ككل .

ويوجه عام فأيما كانت صيغة المقابلة فانه أسلوب يحتاج الى وقت طويل سواء من جانب الباحث أو المستقصى منه ، وأي محاولة من جانب الباحث لاختصار وقت الحديث أثناء المقابلة قد تؤثر على نفسية المستقصى منه وعلى ثقته في البحث ومن ثم على نوع المعلومات التي يمكن تقديمها . لذلك فإن استخدام هذا الأسلوب يحتاج الى نوعية خاصة من الأفراد يستطيع إدارة المناقشة بالشكل الذي يجعلها دائما في إطار الموضوع بقدر المستطاع وهذه النوعية لا تتوافر في كثير من المنظمات بالقدر الكافي ، كما أن محاولة الحصول عليها من خارج المنظمة قد يكون مكلفا الى حد كبير .

(ج) الملاحظة المباشرة **Direct observation**

وفي هذا الأسلوب يقوم الباحث بملاحظة سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم ليتبين بنفسه الجوانب التي تحتاج الى اصلاح . وهو من خلال المراقبة الحقيقية للسلوك أثناء العمل يمكن ان يستنتج حقيقة المشاعر والاتجاهات والتي قد لا يرغب الفرد في التعبير عنها بشكل مباشر .

وهناك عدة أساليب يمكن ان يستعين بها خلال هذه الطريقة في الحصول على البيانات

ويلخص الجدول التالى النواحي الايجابية والسلبية فى اسلوب المتابعة الشخصية :

(جدول رقم ٢)

الخصائص العامة	النواحي الايجابية	النواحي السلبية
<p>— وسيلة مباشرة لجمع المعلومات من خلال اللقاء وجها لوجه</p> <p>— استخدام الاسئلة المفتوحة</p> <p>— تحتاج الى وقت طويل</p> <p>— تحتاج الى مهارات خاصة فى الاعداد لها ، واجرائها وتحليل نتائجها .</p>	<p>العمق والمرونة</p> <p>تعطى للمجيب الحرية الكافية للتعبير عن آرائه ومشاعره</p> <p>العمق — احتواء المجيب</p> <p>الثقة فيما يمكن الحصول عليه من معلومات اذا اديرت بكفاءة عالية</p>	<p>صاحب الرأى يكون معلوما</p> <p>التشتت — الحصول على معلومات زائدة غير مطلوبة — صعوبة التطفل الكبى للبيانات</p> <p>ارتفاع التكلفة</p> <p>المهارات المطلوبة للقيام بها نادرة ومكلفة</p>

المطلوبة من أهمها دراسة الحركة والوقت ، ملاحظة الظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بقوائم خاصة لتسجيل نتائج الملاحظة ، سؤال الأطراف المتصلة بالظاهرة موضوع الدراسة من ملاحظاتها حول هذه الظاهرة . وسنقوم بتحليل كل أسلوب من هذه الأساليب الثلاثة بشيء من التفصيل على النحو التالى :

الأسلوب الأول : دراسة الحركة والوقت ووفقا لهذا الأسلوب فإن الباحث يقوم بقياس الوقت المستغرق فى انجاز كل نشاط أو أى جزء من اجزائه ومن واقع تحليل النتائج التى يتم تسجيلها يمكن تحديد الجوانب التى تكون فى حاجة الى تحسين أو اصلاح .

الأسلوب الثانى : ملاحظة سلوك الافراد أو الجماعات اثناء العمل وتسجيل نتائج الملاحظة فى قائمة خاصة كما فى النموذج التالى :

الأسلوب الثالث : وفيه لا يقوم الباحث بمراقبة الظاهرة بنفسه وانما يسأل الآخرين المتصلين بهذه الظاهرة عن ملاحظاتهم حولها . فلذا كان

المطلوب دراسة سلوك جماعة ادارة التسويق مثلا فإن الباحث يسأل جميع اطراف التى لها علاقة بهذه الادارة عن ملاحظاتها حول سلوكها (كالاتارات الأخرى فى المنطقة ، والمستهلكين ، والوسطاء ... الخ) . وهذا الأسلوب يمكن الادارة من الوقوف على حقيقة صورتها فى أعين الآخرين ولذلك يطلق على هذا الأسلوب اسم **Organizational Mirroring** ويمكن استخدام هذا الأسلوب بالخطوات الآتية :

١ — تحديد الجمهور المتصل بالوحدة أو التنظيم محل الدراسة .

٢ — سؤال هذه الجماهير سواء عن طريق الاستقصاءات أو من خلال المقابلات لوصف طبيعة تفاعلهم مع الوحدة محل الدراسة .

٣ — يطلب من هذه الجماهير تسجيل ملاحظاتها عما يرونه بخصوص عمل تلك الوحدة أو التنظيم (ما يجب الاكثار منه ، وما يجب تقليله ، وما يجب التوقف عن عمله ، وما يجب البدء فيه) .

موضوع الملاحظة التاريخ

السلوك موضوع الملاحظة					دائما				
					أبدا				
					٥				
					٤				
					٣				
					٢				
					١				
١ - يشارك في المناقشة .									
٢ - لديه استعداد واضح لقبول التجديد والتغيير .									
٣ - يبدي اهتمام بالموضوع .									
٤ - يحدد المشاكل بمعاملية .									
٥ - يشارك في حل المشاكل المحددة بمعاملية .									
٦ - يعمل في اتخاذ القرارات .									
٧ - حساس تجاه الآخرين .									
٨ - لديه قدرة جيدة على الإصغاء .									
٩ - أمين على نفسه وعلى الآخرين .									
١٠ - يعبر عن رايه بوضوح .									
١١ - تغلب عليه الموضوعية .									
١٢ - معاون للآخرين .									
١٣ - قادر على اكتشاف النقط الهامة .									
١٤ - قادر على انتقاد ذاته .									
١٥ - لديه استعداد طيب للتعلم .									
١٦ - يمكن أن يشارك الآخرين في عملية التعلم									
١٧ - ليس حادا في مناقشاته .									
١٨ - ينشط تفكير الآخرين .									
١٩ - عقله متفتح .									
٢٠ - قادر على الخلق والابتكار .									
٢١ - يحسن استغلال وقته .									
٢٢ - يتميز بمستوى عال من الأداء .									

الملاحظة الشخصية الا انه يحتاج الى وقت طويل للحصول على المعلومات المطلوبة وإلى مهارات خاصة من جانب الأشخاص القائمين بالملاحظة ، كما انها تخلق عدة صعوبات عند تحليل البيانات .

٤ - التقرير بهذه الملاحظات للوحدة أو التنظيم موضوع الدراسة .

وعلى الرغم من الجزايا التي يحققها أسلوب

ويخلص الجدول التالي الجوانب الإيجابية والسلبية في طريق الملاحظة الشخصية .

(جدول رقم ٢)

الخصائص العامة	النواحي الإيجابية	النواحي السلبية
— وسيلة مباشرة لجمع المعلومات	القياس الدقيق للسلوك خلال العمل	يصعب أحيانا استنتاج المشاعر والاتجاهات من واقع الملاحظة المباشرة للسلوك .
— يمكن تقنياتها باستخدام قوائم معدة مقدما	يساعد ذلك فيلقاء الضوء على مختلف مشاكل السلوك	أن بعض المشاكل السلوكية قد يهمل دراستها لعدم دخولها في القائمة .
— تحتاج الى وقت طويل من جانب القائم بالملاحظة	لا يترقب عليها أى تعطيل للشخص المطلوب دراسته	قد يحتاج الحصول على المعلومات المطلوبة استغراق وقت طويل
— تحتاج الى مهارات خاصة في جمع وتحليل المعلومات	تعطى نتائج دقيقة عن المشاكل السلوكية محل الدراسة	أن المهارات المطلوبة قد تكون نادرة ومكلفة .

— مستوى المهارات المتاحة لمعاملات اعداد ، وجمع وتحليل البيانات .

المرحلة الثانية : الانطلاق مما هو كائن الى ما يجب أن يكون

(المداخل البديلة للتطوير التنظيمي)

بعد أن انتهينا من مرحلة التشخيص فإن المطلوب الآن هو تحديد كيفية الانتقال مما نحن عليه الآن في الواقع الى الموقف المرغوب فيه ، وهناك طرقا مختلفة يمكن الاستعانة بها في تحقيق ذلك نستعرض أهمها فيما يأتى :

١ — أسلوب إعادة نتائج المسح

The Survey Feedback Approach

ويعتبر هذا الأسلوب من اقوم الأساليب المستخدمة وأشهرها في عملية التطوير التنظيمي وقد تم تيجته بواسطة Floyd Mann بمركز البحوث بجامعة ميتشيجان بالولايات

ويعد استمرارى الطرق الثلاث التى يمكن الاستماتة بها في الإجابة على : ما هو الموقف الذى نحن فيه الآن ؟ وما هى الحالة المرغوب تحقيقها ؟ فإن تفضيل طريقة على أخرى أو الجمع بين بعضها أو كلها في الدراسة يتوقف على عدد من العوامل أهمها ما يأتى :

— نطاق الدراسة ذاتها . . فهل المطلوب تشخيص كل الجوانب السلوكية في التنظيم أم بعضها ؟

— هل المطلوب جمع البيانات بطريقة مباشرة أى من خلال الاتصال المباشر بمصدر البيانات أم بطريقة غير مباشرة أى باستخدام وسائط وسيطة ؟

— درجة الحرية التى يمكن السماح بها لمصدر البيانات في التعبير من رأيه حيث يحدد ذلك صياغة الأسئلة الممكن توجيهها .

— الوقت المتاح لاعداد وجمع ، وتحليل البيانات .

٢ - طريقة خبير العمليات Process Consultant

وقد تم تنمية هذه الطريقة بواسطة Edgar Schein وتفترض أن الأداء الفعال للتنظيم يتوقف على غاوية العمليات الإنسانية ومن ثم فإن تحليل تلك العمليات ودراستها دراسة انتقادية تساعد على اكتشاف نواحي الضعف فيها واقتراح العلاج المناسب لها . وتشمل دراسة العمليات الانتقائية الهامة في المنظمة النواحي الآتية : -

— الاتصالات .. ويشمل التحليل كيفية تدفق المعلومات مختلف أعضاء التنظيم بمعنى أن التركيز ليس على مضمون الاتصال بقدر ما هو على كيفية انتقال هذا المضمون .

— ادوار الأعضاء داخل الجماعات .. حيث يشمل التحليل طبيعة هذا الدور (وظيفة كل فرد في الجماعة) ، والكيفية التي يتم بها أداء هذا الدور .

— نظام اتخاذ القرارات .. ويتضمن التحليل أسلوب الإدارة في حل المشاكل ومدى الاستعانة بالمرومين .

— معايير الجماعة .. ويشمل التحليل المعايير والقواعد (الرسمية وغير الرسمية) التي توجه سلوك الجماعة وكيف تؤثر في أدائها .

— القيادة والسلطة .. ويشمل التحليل من الذي يقود بشكل رسمي ، أو بشكل غير رسمي ؟ وكيف ؟ هل يستمد قدرته على التأثير من سلطة المركز الرسمي فقط ؟ أم خبرته وقدراته الخاصة ؟

— العلاقة بين الجماعات .. إلى أي مدى تعمل جماعات العمل في تعاون ؟

المتحدة عام ١٩٥٠ (١) وتطبق هذا الأسلوب في عملية التطوير التنظيمي يتم وفقاً للخطوات الآتية :

(أ) القيام بعملية مسح شامل للمشاكل السلوكية التي تواجه التنظيم ككل أو أي وحدة من وحداته باستخدام أسلوب أو أكثر من الأساليب السابق الإشارة إليها (مرحلة التشخيص) .

وتدل الخبرة على أن أنسب فترة للقيام بعملية المسح هي الفترة التي تكون فيها ظروف العمل طبيعية حتى لا تكون البيانات كرد عمل لآثر بعض الظروف الطارئة .

(ب) بعد أن تقوم مجموعة البحث ، بتحليل نتائج المسح فإنها تعيد هذا التحليل إلى الوحدة أو المجموعات التي تم الحصول منها أصلاً على المعلومات أو التي كانت ، محلاً للدراسة .

(ج) تقوم هذه الوحدات بدراسة النتائج لتقف على نواحي الضعف وتقدم بنفسها المقترحات الكفيلة للقضاء على المشكلة ، ثم يخطط لوضع هذه المقترحات موضع التنفيذ العملي .

(د) بعد أن توضع خطة تنفيذ المقترحات عملياً ، لابد من أن تكون هناك عملية متابعة مستمرة للتأكد من مدى الالتزام بالخطة ، فبدون المتابعة المستمرة لم تحقق خطة التطوير التنظيمي أهدافها .

هذا ويلاحظ أن دور الخبير في هذه الطريقة مقصوراً فقط على إعداد الوسائل المناسبة لجمع البيانات ، والقيام بتحليلها وإعداد خطة التطوير ومتابعتها أما مقترحات التطوير ذاتها ومحتوى الخطة فإنها تكون نابعة من التنظيم ذاته . أي أن دور الخبير الخارجي هو المعاونة في تشخيص المشاكل وليس وضع الحلول لها .

F. Mann & R. Likert, "The need for Research on the Communication of Research Results", (١)
Human Organization, (Winter 1962), pp. 16-18.
Edgar H-Schein, Process Consultation (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1971). (٢)

الأول : ان بث روح الفريق في الجماعة (جعلها تعمل في تعاون وتكامل) يؤدي الى تحسين مستوى أدائها .

الثاني : ان مثل هذه الجماعات التي تعمل بروح الفريق تساعد على اشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى افرادها .

وحتى يمكن الوقوف على نواحي الضغط التي تحول دون الفاعلية في أداء الجماعة فان الأمر يتطلب دراسة إجراءات العمل داخل الجماعة وطبيعة العلاقات الشخصية بين أفرادها وطبيعة دور قائد الجماعة في هذه العلاقات .

ووفقا لهذه الطريقة فان المسئول عن بناء فريق العمل (وهو عادة الخبير الخارجي) تنحصر مهمته في مجرد معاونة الجماعة في تشخيص العقبات واقتراح الحلول التي من شأنها ان تقضي على تلك العقبات ، فالخبير الخارجي على الرغم من أنه يقوم بنفسه بملاحظة سلوك الجماعة أثناء العمل وينظم لقاعات شخصية مع أعضائها للوقوف على وجهات نظرهم الا ان ذلك لا يفي عن اللقائات الجمعة التي تتاح فيها الفرصة الكافية لتناقش الجماعة فيما بينها مختلف المشاكل والعقبات التي تحول دون العمل في تعاون وتكامل، وأن تصيغ (بمعاونة الخبير) تلك المقترحات التي من شأنها أن تساعد في التعاون للقضاء على المعوقات وتشجع على العمل بروح الفريق . لذلك فان هذه الطريقة تجمع بين خصائص الطريقتين السابقتين .

٤ - طريقة التدريب العملي

Laboratory Training

من بين الطرق التي ساد استخدامها في عمليات التطوير التنظيمي في الولايات المتحدة خلال فترة الستينات ما يسمى بطريقة التدريب العملي أو T-group.

والغرض الاساسي التي تقوم عليه هذه الطريقة ان الفاعلية التنظيمية هي دالة قيم الافراد واتجاهاتهم ، واثماط سلوكهم ومن ثم فان مشاكل

— الصراع .. كيفية حل مشاكل الصراع داخل الجماعة ، وهل هو بناء ام هدام ؟

وفي هذه الطريقة يقوم الخبير بمراقبة سلوك مفردات الدراسة (عادة المديرين) أثناء أدائهم للعمل ليقوم بدراسة انتقادية للعمليات الانسانية السابقة الاشارة اليها وفي سبيل هذه الدراسة قد يحتاج الى جمع بيانات اضافية من باقى اعضاء التنظيم سواء من خلال المقابلة الشخصية او باستخدام أسلوب الاستقصاء .

وتستهدف الدراسة الانتقادية التي يقوم بها الخبير تحقيق ثلاثة اغراض اساسية هي : —

١ — ان تلف المجموعة محل الدراسة (المديرين مثلا) على طبيعة سلوكهم في العمل فيما يتعلق بالنواحي الانسانية السابق الاشارة اليها .

٢ — ان تتعرف على كيفية تأثير هذا السلوك على أدائهم الكلى في العمل .

٣ — تقديم المقترحات التي من شأنها أن تجعل هذا السلوك اكثر فاعلية .

وعلى الرغم من بسطة هذه الطريقة الا ان بعض المديرين لا يميلون الى استخدامها خاصة هؤلاء الذين لا يحبون ان يراقب الغير تصرفاتهم أثناء العمل حتى لا تنكشف عيوبهم الشخصية .

٣ - طريقة بناء الفريق Team Building

يتكون التنظيم من جماعات عمل مختلفة فهناك الجماعات الوظيفية (ادارة كذا او قسم كذا ..) وجماعة رؤساء الاقسام ، وجماعة مديرو الادارات ، وجماعة الادارة العليا (مجلس الادارة) .. الخ . والفكرة الرئيسية في طريقة بناء الفريق هي جعل هذه الجماعات العالمية داخل التنظيم تعمل بروح الفريق بما يؤدي الى رفع كفاءتها ومن ثم رفع الكفاءة التنظيمية ككل .

ومن هنا نجد هذه الطريقة في التطوير التنظيمي تقوم على افتراضين رئيسيين هما : —

النمط الأول : الذى يركز على الانتاجية حيث يكون اهتمامه منصبا على حاجات العمل واهداف المنظمة مع اهمال يكاد يكون لاهداف وحاجات العاملين ، أما **النمط الثانى :** فهو الذى يعطى معظم اهتمامه لحاجات ودوافع العاملين .

وإذا وضعنا كلا النمطين معا على لوحة بيانية فالتا يكون بصدد خمسة حالات كما فى الشكل رقم (١) وهى كالتالى : —

١ — (١ — ١) حيث يكون هناك اهتمام كبير بالانتاجية ، وادنى اهتمام بالعاملين والمدير الذى يسير على هذا النمط يفترض أن الناس بطبيعتهم يكرهون العمل ، ومن ثم يجب الضغوط عليهم لتحقيق الاهداف .

٢ — (١ — ١) حيث يكون اهتمامه بالناس والانتاجية عند حده الأدنى ومثل هذا النمط يكون ناقدا للأمل فى كل شيء .

٣ — (٥ — ٥) حيث يكون هناك اهتمام متواز بكل من الانتاجية والأفراد ومثل هذا النمط يرى أن هناك تعارضا بين كل من أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وأن هذا التعارض يمكن التغلب عليه بمحاولة التوفيق بين أهدافهما .

٤ — (١ — ٩) حيث يكون الاهتمام بالأفراد عند حده الأقصى بينما الاهتمام بالانتاجية محدود على افتراض أنه يمكن تحقيق أفضل انتاجية من خلال التركيز على الاهتمام بالمعنى البشرى بشكل أساسى .

٥ — (٩ — ٩) ويمثل النمط النموذجى الذى يعطى أقصى اهتمام لكل من الأفراد والانتاجية ، والمدير الذى يسير على هذا النمط يفترض أن الناس قلقون على تحمل المسئولية وهم من

الأداء التنظيمى يمكن أرجاعها إلى حد كبير إلى وجود بعض الجوانب السلبية والغير ملائمة فى تلك القيم والاتجاهات وأنماط السلوك والتى يمكن بالتغلب عليها رفع مستوى الكفاءة التنظيمية .

وتتوهم فكرة هذه الطريقة على أساس وضع الأفراد المطلوب تنمية قيمهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم فى مجموعات عمل صغيرة لفترة مؤقتة بدتها على حجم الجماعة ، وكثافة العمل ، ونظام التدريب ذاته . وفى هذه الفترة يقوم الخبير بتوفير المناخ الذى يساعد الأفراد على التخلص من قيمهم واتجاهاتهم الفاسد مرغوب فيها وتدريبهم على الأنماط السلوكية الجديدة معنى ذلك أن تلك العملية التعليمية لابد أن تكون مسبقة بتشخيص كامل للأنماط السلوكية المعوقة (١) .

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة معروفة منذ أكثر من ثلاثين عاما ، وكانت محل للبحث والمناقشة المستفيضة خلال تلك الفترة بكل ما أمكن معرفته هو نوع التغيرات التى يمكن أن تحدثها فى سلوك الأفراد أما من طبيعة تأثير التغيرات على الأداء التنظيمى بعد الانتقال إلى مواقف العمل الطبيعية فلا يعرف منها الا القليل (٢) . ولعل ذلك من الأسباب الرئيسية التى دفعت الكثير من التنظيمات للتحويل إلى استخدام طرق أخرى فى عملية التطوير التنظيمى .

٥ — طريقة شبكة الأنماط الإدارية (٣)

وتتوهم فكرة هذه الطريقة على تحليل الأنماط القيادية ، واختيار تلك النمط الذى يساعد على تحقيق أقصى درجة من الفاعلية التنظيمية فى ضوء ظروف المنظمة .

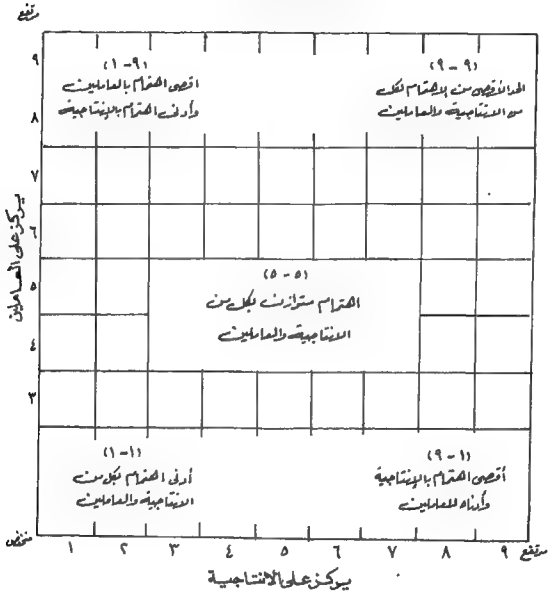
وتتوهم فكرة الشبكة الإدارية على أساس التفرقة بين نمطين أساسيين من القيادة .

Robert T. Golembiewski and Stokes B. Carrigan, "Planned change in organization style based (1) on the laboratory approach", *Administrative Science Quarterly*. (Jan. - Feb. 1970), p. 79.

Michael E. McGill, op. cit., p. 92.

Robert R. Blake and James S. Mouton, *Building a Dynamic Organization Through Grid Organization Development* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969).

« شكل رقم ١ »
شبكة النقاط الهوائية



خلال اشعارهم بذلك من خلال العمل يستطيعون تحقيق أقصى انتاجية .

ويتم تطبيق طريقة الشبكة الادارية في عملية التطوير التنظيمي بالخطوات الآتية :-

١ - تحديد مجموعة المديرين الذين سيكملهم التدريب على أن تكون الخطوة الأولى في البرنامج شرح وتحليل الطبيعة المميزة لكل نمط من الأنماط القيادية .

٢ - اعطاء المديرين الفرصة لتحليل النمط القيادي الذي يسيرون عليه حالياً في الواقع واثاره على طبيعة العلاقات التنظيمية والشبكات الانسانية المترتبة عليه .

٣ - اشتراك الادارة العليا مع المستويات الأدنى في تنمية افضل نموذج يساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية في ضوء الظروف الخاصة للمنظمة . وهذا معناه أنه ليس هناك نموذج أمثل يلائم لجميع المنظمات .

٤ - وتتضمن الممارسة الفعلية للنموذج الذي تم الاتفاق عليه وما يتطلبه ذلك من تهيئة المناخ الفئوي الذي يساعد في تحقيق ذلك .

٥ - تقييم مدى التحول نحو التغيرات المطلوبة، واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة .

٦ - المدخل الفني - الاجتماعي The Socio-Technical Approach

ويعتبر هذا المدخل من أحدث المداخل المستخدمة في عملية التطوير التنظيمي وعلى الرغم من أنه مستخدم في أوروبا على نطاق واسع إلا أنه ما زال في مرحلة التجريب في الولايات المتحدة الأمريكية .

والفرض الأساسي في هذا المدخل أن كل نظام انتاجي يتكون من نظامين أساسيين هما : النظام الفني أو التكنولوجي الذي يشمل المعدات ، والمواد ، وترتيب العمليات . ثم النظام الانساني الذي يشمل الأفراد العاملين على استخدام النظام الفني ومن ثم فإن كفاءة النظام الانتاجي ككل تتوقف على فاعلية هذين النظامين الذي يتأثر كل منهما بالتغيرات التي تحدث في الآخر . لذلك فإن الفكرة الأساسية في هذه الطريقة هي محاولة ترتيب النظام الفني والتكنولوجي بالشكل الذي يؤدي الى احداث بعض التغيرات في الجوانب الاجتماعية والنفسية في جو العمل (النظام

الانساني) تؤدي بدورها الى رفع مستوى الكفاءة التنظيمية .

والتغيرات المتوقعة في النواحي الانسانية تشمل ما يأتي :-

١ - أن يحس كل فرد في العمل بأنه يقوم بعمل له معنى أو قيمة لذلك فإن التغير عادة قد يتطلب ادخال بعض التعديلات على طريقة أداء العمل ذاتها أو واجبات الوظيفة .

٢ - أن يشعر بقدر كبير من المسؤولية عما يقوم به من أعمال وقد يتطلب ذلك التوسع في أنظمة الرقابة على الأداء .

٣ - أن يشعر الفرد بوجود علاقات طيبة بينه وبين الآخرين من لهم علاقة بعمله .

الخلاصة :

لقد استهدف هذا البحث تحليل كيفية الاستفادة بمنهج التطوير التنظيمي في تنمية الجوانب السلوكية في المنظمة ضماناً لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية .

وعملية التطوير التنظيمي ليست عملية عشوائية وإنما عملية واعية ومخططة تتم من خلال الاجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية هي : أين نحن الآن بالنسبة للكفاءة والفاعلية التنظيمية ؟ وما هو الموقف الذي نطمح في تحقيقه بالنسبة لتلك النواحي ؟ وكيف يمكن الانطلاق مما نحن عليه الآن الى الموقف المرغوب فيه ؟

ولتشخيص الوضع التنظيمي الحالي ، وتحديد الموقف الذي يجب أن يكون عليه تم تحديد الطرق البديلة والتي يحكم استخدام أحدها أو أي مزيج منها نطاق الدراسة ذاتها والوقت متاح لاجرائها والامكانات المادية والبشرية المخصصة .

ولتحديد كيفية الانطلاق مما هو كائن الى الموقف المرغوب فيه عملياً تم تحليل أهم الطرق البديلة التي يمكن الاستعانة بها في تحقيق هذا الفرض وقد شمل التحليل كلا من (طريقة اعادة نتائج المسح - طريقة خبر العمليات - طريقة بناء الفريق - طريقة التدريب المعمل - طريقة شبكة الأنماط الادارية واخيراً المدخل الفني الاجتماعي) .

سيناريو العلاقات العامة سنة ٢٠٠٠م

(د. حسين محمد علي)

يتم الكتاب في هذا المجال رؤية نقدية وجديدة لتداعيات القرن الواحد والعشرين من خلال العلاقات العامة كوظيفة مهنية .

١ - القوة المتعاظمة للرأى العام :

وقد استتبع ذلك مضاعفة الجهود المبذولة لتبصر الرأى العام بأهداف المنظمات ووسائل تحقيق برامجها . منتفذاً يقف المجتمع مثلاً في أنشطة المنظمات والجهود التي تبذلها لتفسيذ الأهداف المتوقعة بها والتي تصدر من خلال أنشطتها . والنتيجة حدوث التجاوب المنطقي بين المنظمات واتجاهات الرأى العام وفق إرادته التي قامت المنظمات أصلاً من أجله .

٢ - الثورة الحادثة في أدوات الاتصال ووسائل المواصلات :

وقد جعلت عملية المتارنة على مستوى العالم ونقلت الإنسان من مواطن محلي الى مواطن عالمي يقارن ما لديه بما لدى أعلا مستويات العالم ، ويشعر وبطلب بالحاج بلاحقة كل ما يجرى حوله .

العلاقات العامة مهنة جديدة تطعت بالسرقة والدموع والصراعات ومختلف صور الاحباط معظم طريق حياتها . وهى جديدة بمعنى كونها نشاطاً منظماً بعد أن سادت الجهود العشوائية للاتصال بالرأى العام ومحاولة اكتسابه قرون طويلة أما عناصر النمو وامتبارات التطور التي وقفت خلف العلاقات العامة وساندتها في حركتها ودفعها الى حيث تقف مجاورة مكاناً مرموقاً في عالماً المعاصر ... تلك يمكن اجمالها فيما يلى :

دكتور حسين محمد علي
خبير العلاقات العامة

٣ - ظهور المنظمات العملاقة المملوكة للجماهير :

والدور الحديث والايجابى لها يتطلب بوصفها وحدات مؤثرة في المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا ان ترتفع الى مستوى مناسظر الى ما وصل اليه دورها في المجتمعات المتقدمة . وان تكون في الوقت نفسه قادرة على ان تبني لدى مجموع المواطنين شعورا بالمواطنة العالمة .

٤ - تزايد وطأة الهجوم على المنظمات بالتدفع :

والهدف هو تحميلها مسئولية الامراض الاجتماعية او جانب كبير منها .

ولم تكن سياسات المنظمات الى عهد قريب تولى هذه الانتقادات اهتماما يذكر . لكنها الان تأخذها على محمل الجد ، وقد أخذ الكثير منها يعدل سياساته وقراراته لتأكيد المنجزات التي تبناها لرعاية الانسان ... وتعمل في دأب على استمالة الجماهير واقتناعها بالجهود التي تبذلها لصالحها .

ان البشرية تقف الان على عتبات القرن الواحد والعشرين ، لا يفصلها عنه الا عشرين سنة - لما هو التصور حول مصر العلاقات العملاقة ومستقبلها حينذاك ؟ بعبارة أخرى - ما هي التغييرات المنتظرة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ، وكيف وما هي احتمالات تأثيرها على اداء وظيفة العلاقات العامة ؟

والثبوت مسألة صعبة ، ومع هذا فان من يتشوف مستقبل العالم الذي نعيش فيه سوف يلحس ان البشرية تقف على أعتاب نقطة تحول كبرى أخرى في تاريخها . في البدء كانت الثورة الزراعية في عام ١٧٧٦ وانسحبت الطريق أمام الثورة الصناعية . ويمر العالم الان بمرحلة «المشروعات فوق الصناعية او الضخمة العملاقة»

Superindustrial, or large enterprises

وسوف يتلوها في القريب العاجل (كما يؤكد علماء المستقبل) مرحلة « ما بعد الحقبة الصناعية » Postindustrial era التي تتميز بسهولة

ويسر انتاج متطلبات الحياة بسبب التقدم التكنولوجى والاقتصادى . فإذا افترضنا ان القوتين الأعظم لن يرتكبا انتحارا جماعيا بحرب نووية ، فان تيار التحولات الكبيرة في المجتمعات سوف يفتح الطريق أمام عالم نسبى من الرخاء والسلام . عالم فيه الايجابيات والسلبيات ولكن ايجابياته أكثر من سلبياته . عالم يفس باناس من كافة الشعوب يتقاربون فكرا ومكانا بسبب الثورة الحادثة في وسائل الاتصال ووسائل النقل .

أكثر من ذلك فان الأمم سوف تصبح أكثر استقلالية ، الأمر الذى يشجع على مزيد من حرية الكلمة ومزيد من التجارة الدولية وحجما أكبر من المنظمات المتعددة الجنسية . وأخذين في الاعتبار انه لا شيء مؤكد في هذه الدنيا ، فان الرخاء والسلام سوف يكونان بمثابة قواعد ثابتة يمكن ان يبنى عليها « سيناريو » العلاقات العامة وقتذاك . في هذا « السيناريو » ليس السؤال الهام هو ما اذا كانت العلاقات العامة قد نجحت او فشلت في مواجهة المشكلات وفي الوفاء بالتزاماتها - ولكن الشيء الهام هو الى أى مدى وكيف نعمل لتحقيق ذلك في المستقبل ؟

❖ لابد من اعادة التفكير :

في محاولة لإيجاد حلول لهذه المشكلة ، فقد توصل الباحثون الى نتيجة هامة هي ان هناك حاجة ملحة وعاجلة لكى يفكر الممارسون ويعيدوا التفكير في شئون المهنة .. مفهومها .. وأبعادها وأجبانها وإمكانياتها . وفي تصور هؤلاء الباحثين ان العلاقات العامة وصلت الى نقطة حاسمة في نموها وتطورها ولكن المشكلة تكمن في ان أهم أدواتها وأكثرها شيوعا وتعرضا للأنظار وهو « الاتصال » ، كثيرا ما ينظر اليه او يؤخذ على انه هو العلاقات العامة نفسها أو كلها .

ولكن «الاتصال» هو ايشا من أدوات السياسة خلال المعارك الانتخابية والممارسة السياسية اليومية . وهو كذلك الاداة الرئيسية التي تقوم عليها علاقة الحكم بالحكومين ، كما انه له دور كامل في عملية الاعلان وهو عصب التسويق

ميلر من جامعة كولومبيا لدراسة هذا الموضوع واليك أهم ما توصل اليه مما يمكن أن يلقي ضوءا على هذه الظاهرة وان كان بالتأكيد ليس أمرا مشجعا (١).

❖ الثقة في العلاقات العامة ليست على المستوى المطلوب :

ثبت أن ٧٠ في المئة من المهنيين من قادة ورجال الإدارة العليا من المنظمات يعتبرون رجال العلاقات العامة مقترعا فقط في معالجة موضوعات الاتصال وما شابهها . أما في مجال المشورة خارج هذه الموضوعات فانهم يطلبونها من متخصصين آخرين . ويتبقى بعد ذلك نسبة ٣٠ في المئة من الباحثين وهؤلاء يعتمدون على « مشورة » رجل العلاقات العامة في كافة الموضوعات بما فيها الاتصال .

ولنتساءل — هل لدينا من بين رجال العلاقات العامة من هم على مستوى الاقتدار في معالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والسيولوجية ... وغيرها من المشكلات التي تتعامل في علاقات المنظمة الداخلية والخارجية ؟ وهل لدينا من هؤلاء من يبحث وينتج ثم يخرج بتصور عملي في صورة « مشورة » للإدارة العليا ؟ اننا جميعا نعلم أن الاجابة هي لا ، هذا في الوقت الذي نتعالم فيه تلك المشكلات يوما بعد يوم .

ان تعود الإدارة العليا عن طلب « المشورة » من رجال العلاقات العامة سببه أنها تعتقد بإمكانية حصولها على « المشورة » من مكان آخر .

والآن ما هي النتائج المتصورة في هذه الحالة ؟ وما انعكاساتها على وظيفة العلاقات العامة ؟ تبدو الاجابة واضحة في سلوك العديد من المنظمات التي أصبحت تنهج الى رجال القانون في طلب « المشورة » وليس فقط بالنسبة للقرارات المتخذة للسياسة العامة ... ولكن في مجالات التصريحات ، وعلاقة المنظمة بالحكومة . كما أنها تنهج أيضا الى خبراء تحليل السوق وإلى

وثنية المبيعات . وكما يستخدم « الاتصال » هذا الاستخدام المفيد فقد يساء استخدامه ، تماما مثل الطريقة تستخدم في عمليات البناء وتستخدم كذلك في الإيذاء والقتل . لقد كان هنر أكثر رجال الاتصال فاعلية ونجاحا ، ولكن أشك كثيرا لو وافقت إحدى منظمات الحاضر على استخدامه لتوجيه العلاقات العامة بها .

هنا لابد من وقفة — غليس هذا تقليلا من شأن « الاتصال » وانها هي محاولة لوضعه في موضعه الصحيح ... وفي كفة ميزان لا ترجح بقية عناصر عملية العلاقات العامة الأخرى كالبحوث وجمع الحقائق والتقييم وأخيرا المشورة ، وعلى مستوى العالم فان قادة المنظمات (بغض النظر من تنوع أهدافها) جميعهم يطلبون ويلحسون في طلب « المشورة » كي تساعدكم في شرح أعمالهم وتفسير قراراتهم ، ولكنهم يطلبونها لتكون سندا لهم في حل المشكلات المعقدة التي تسود علاقات منظماتهم بمختلف طوائف الجماهير . ولدى هؤلاء القادة ما يشغل بالهم من موضوعات بعضها يتصف بالصعوبة والتعقيد مثل حماية البيئة من أخطار الطوفان ، وبعضها يتصف بالميوعة وعدم التحديد مثل الآثار الجانبية للإنتاج وغير ذلك ، لكل هذه الأسباب فانهم يحتاجون ويشدو إلى « مشورة » صائبة مدعمة بالأساليب والبحوث المؤصلة .

الواقع أن الكثيرين يعتقدون أن هذا ليس إلا مجرد قول وأمر نظري أما ما يقع في العمل فعلا فان قلة من رجال الإدارة العليا يطلبون « مشورة » رجل العلاقات العامة حتى ولو في مجرد رسم الخطط العريضة للسياسة العامة ناهيك بالموضوعات الأخرى التي تتطلب خلفية علمية وخبرة .

لقد كان لهذا الأمر رد فعل لدى الكثيرين من مستشاري العلاقات العامة الذين أرادوا أن يتقوا على الحقيقة فعمدوا إلى الأستاذ الدكتور رويت

ولسوف يكون على قمة التنظيم بغض النظر عن المسمى — علاقات عامة أو اتصال أو شئون عامة مسئول على مستوى وظيفي واحد مع مديري الإدارات الأخرى مثل إدارة الشئون القانونية وإدارة التسويق وإدارة الإنتاج وإدارة شئون الأفراد ... الخ ولسوف يسهم ويشارك في وضع السياسة العامة ويكون حاضرا وقت مناقشتها في حالة ما إذا مست مصالح الجماهير . وسوف يكون مختصا بأن يبلغ ويقرر قرارات الإدارة لجميع أفراد الجماهير ، ويضع في نفس الوقت وجهات النظر الجماهيرية وتوقعاتها تحت أنظار الإدارة . وكما يفعل المستشار القانوني في حالة المشكلات الضريبية أو حالات التقصير الموجبة للمسئولية — فهو يعدها أعدادا جيدا ثم ينصح الإدارة العليا بما يراه . أو كما يفصل رجل التسويق حين يستشهد بدراسات وبيانات لتقديم مشورته ... فإن الوقت قد حان لتقديم رجل العلاقات العامة مشورته بمدممة بما تضع الإدارة العليا معتمدا على الاختصاصيين في أدارته أو مستخدما خبرات خارجية إذا ما تطلب الموقف ذلك .

✻ هل ضاعت الثقة في العلاقات العامة :

العلاقات العامة مظهرا مثل كل القوى التي تعمل في كيان المجتمع موضع مراجعة ونقد دائبين ... تثار حولها التساؤلات ويناولها الناس بالنقد وعلى ما يبدو فإن الثقة فيها آخذة في التآكل .

إن ممتنهي مهنة العلاقات العامة يعلمون أنهم ليسوا خيولا أو مجرد حاشية ، أو جهازا للفش والتليس لا يخرج منه الا نصف الحقيقة . ومع علمنا نحن بهذا فلازال الكثيرون يعتقدون أننا كذلك بل وكثير . أنن لابد من تصحيح تلك الأخطاء . ما هو الحل انن ؟ الحل في الأداء الأفضل والمشورة الصادقة . ومعظمنا نحن الممارسين اكتسبنا ما نعرفه من خلال الممارسة On the Job Learning في تلك الأيام كانت خبرة الصحافة كافية حيث لم يكن هناك مكان

مديري إدارات شئون الخدمة في علاقاتها بالعاملين . حتى مصطلح « العلاقات العامة » أصبح هو الآخر عرضة للتغيير في العديد من المنظمات (ما بين ٢٠ إلى ٤٠ في المائة) فأصبح « الاتصال » أو « الشئون العامة » Public Affair وكما يقول المثل « الوردة تحت أي مسمى سوف يكون لها على الدوام نفس الرائحة » ، فإن كل هذه الأنشطة بهما تنوعت الأسماء التي تعمل تحتها ، سوف تظل هي « العلاقات العامة » أي علاقات الجماهير .

✻ الحاجة إلى مزيد من المتخصصين بعموم المعرفة :

إن الحاجة ماسة إلى هؤلاء Generalists كي يتقودوا معزوفة النشاطات المتنوعة لعملية العلاقات العامة ، ولديهم القدرة على أحداث التكامل بينها وبين مختلف نواحي المعرفة وثيقة الصلة بتلك الأنشطة . فإذا لم يتوفر هؤلاء فانه يخشى أن يفزرو الاختصاصيون مهنة العلاقات العامة . ومع أن الاتصال سوف يكون من اختصاص وظيفة العلاقات العامة حينذاك إلا أن رجالها سوف لا يكونون ضمن فريق الإدارة العليا .

والأمل كبير في أن تحذو المنظمات الكبيرة حذو المنظمات التي لا تنظر طبقة الإدارة العليا غيرها إلى العلاقات العامة على أنها نشاط سطحي أو شيء على امتداد أطراف أناملها .. ولكن جزءا أصيلا من جوهر ولب المنظمة وسياساتها وأدائها وكل ما تنظمه من قيمة في اتصالات المنظمة وعلاقاتها ومسئولياتها تجاه المجتمع .

بهذا تكسب العلاقات العامة وزنا ومضبوونا جديدين لا تعود تمارس فضلها كما كانت تمارس في الماضي . السياسات والأداء والاتصال كلها سوف تتم في وقت واحد وارتباط متسق . ولسوف يكون تنظيم إدارة العلاقات العامة وتركيب هيكل بها متضمنا خبراء في نواحي ... العلاقات الصحية ، والاتصال ، والبحوث ، والعلاقات العامة الأسهم ، والعلاقات المالية ، وتنمية الإنتاج ، والعلاقات بالعاملين ... وأهم من كل هؤلاء الخبراء في العلاقات بالحكومة .

وينمو الأنشطة الحكومية نتيجة زيادة تدخلها في مجالات شتى ، سوف تزداد أهمية العلاقات بالحكومة في مجال الأعمال يوما بعد يوم ، ويزداد بالتالي الطلب على رجال العلاقات العامة ذوي الخبرة والكفاءة المختبرين في هذه الدائرة .

ويسبب تعقد الحياة الاجتماعية لا سيما في الدول المتقدمة وارتفاع مستوى التعليم واطراد الرقي في ادارة الأعمال ، فان رجال العلاقات العامة مطالبون بأن يكونوا في القمة من ناحية مستوى الأداء المهني والأخلاقي . ونتيجة النمو الحادث في أدوات الاتصال ووسائل المواصلات فمسوف يحدث توسع شلبي في التجارة الدولية حيث الحاجة ماسة الى خبراء في العلاقات العامة الدولية التي تعد احد الفروع الأكثر أهمية في العلاقات العامة ككل . ولسوف تكون مهمة هؤلاء أن يساعدوا العملاء على التواءم مع العالم الذي يعيشون فيه ، عالم مليء بالتغيرات وبالتحولات الضخمة ذات التأثير في كل عنصر من عناصر المجتمع . كما يقع على عاتق الممارسين عبء مساعدة المنظمات على اختلاف وتنوع أهدافها وأنشطتها ، على تطوير سياساتها لتتأشى ما هو حادث وما هو متوقع حدوثه .

وفي العالم الحر يحتفظ الرأي العام دوايا بالكلمة الأخيرة ، ولسوف يظل كذلك ما دام ينعم بالحرية . وحتى في المجتمعات التي لا تحسب ضمن هذا العالم ، نالملاحظ أن قوة الرأي العام أخذت في الزيادة . . . وإن قادة تلك المجتمعات أصبحوا يصوبون للرأي العام وقوته ألف حساب .

وكما كان الرأي العام مستقرا ومحاطا علما بكل ما يجر حوله كلها كانت أهكليه أكثر صدقا . وكلما كثت المؤسسات والمحالل أكثر تنبها لحاجيات وتطلعات مجتمع يتصف بالتعقيد والتغيير ، كلما تمكنت من أن تنبى نفسها وتردهر من خلال خدمات رقيقة تمنحها لآخر هذا المجتمع .

يتعلم فيه من يرغب في امتحان مهنة العلاقات العامة . هذا كله تغير الآن وإن كان المطلوب المضى قديما . لقد أعطى الاتصال اهتماما كبيرا بينما لم يحدث أى تركيز على دراسة العلوم السلوكية والاجتماعية ولكن هناك خطوة ايجابية لتحسين هذا الوضع خطتها « جمعية العلاقات العامة الأمريكية » P.R.S.A. وقد أعدت دورات قصيرة بلحدى الجامعات الكبيرة للممارسين الذين لم يمر عليهم في ممارسة المهنة وقتا طويلا ولديهم خبرة عملية وهى ماضية في هذا السبيل حتى اليوم مع التوسع في أعداد المدرسين وفي أكثر من جامعة .

أن رؤيتي الخاصة للعلاقات العامة في المستقبل أو « السيناريو » محدود بالخطط العريضة الآتية: على الممارسين أن يواجهوا التحدى وأن يجاهدوا ليجعلوا كفة الميزان في صالحهم بخول « المشورة » إلى محرابهم . . . مع المحافظة على أهمية الاتصال .

ولسوف يكون هناك مفهوم جديد ومتطور للعلاقات العامة للمنظمة Corporate P.R. فيه تلنحم السياسة العامة بالأداء والاتصال مع وجود رئيس على قمة جهاز العلاقات العامة له نفس المكانة التي لاي رئيس ادارى آخر في المنظمة .

ولكى تحقق العلاقات العامة كل إماتتها فان عليها أن تلتبس العون والتوجيه من تدريب الممارسين في الجامعات سواء للحصول على درجة جامعية (بكالوريوس) أو على دبلوم الدراسات وإدارة الأعمال والقانون والسلوكيات والمواد وإدارة الأعمال والقانون والسلوكيات والمواد الأخرى المشابهة . هذه المواد هى التي تصنع من ينصفون بعموم المعرفة وتصفق في الوقت ذاته مهارات وقدرات الاختصاصيين في مجالات محددة . هذان سوف يزداد الطلب عليهما لا سيما في مجال « المشورة » علما بأن عدد ممارسي العلاقات العامة على مستوى العالم مسوف يتضاعف بحلول عام ١٩٩٠ (١) .

(١) انظر ماجريتا المؤثر السلع العالي للعلاقات العامة المقعد في واشنطن عام ١٩٧٦ وضره ما يقرب من ١٥٠٠ ممارس من جميع أنحاء العالم .

J. Laroll Bateman : "A World-wide Profession", Public Relations Journal, Published by The P. R. Society of America, New York, October 1976, Vol. 32, No. 10.

الانفتاح الاقتصادى فى الريف المصرى

احمد محمد عبدالرحمن المصرى

ملخص :

سبق ان اعدت بحثا عن تنمية الريف المصرى ، اوضحت فيه مدى الضرورة القومية لهذه التنمية ، حتى يتحقق لأغلبية الشعب المصرى رخاء حقيقى . ونشر هذا البحث فى المؤتمر الثانى « مصر سنة ٢٠٠٠ » الذى عقدته جمعية اساقفة المعلمين المصريين بالخارج فى ديسمبر سنة ١٩٧٦ .

وقد ركزت فى هذا البحث على تنمية الصناعات الريفية ، وما يرتبط بها من اقامة الطرق ، وتوصيل المياه القوية ، وتوصيل الكهرباء ، واتشاء المجمعات الصناعية الزراعية وفى ذلك من ضرورات التنمية . واطهرت فى هذا البحث مدى أهمية الصناعات الريفية الصغيرة وامكانية ضمها من الموارد الذاتية ، وكيف انها تمثل قاعدة عريضة وكبيرة لخطى مختلف قطاع الريف (الزراعى - والصحرأوى) .

الاموال المصرية والاجنبية التى يمكن ان تلعب دورا كبيرا واوسع من دور الحكومة فى التمويل . وفى قيام القطاع الخاص بهذا الجهد استثمرا لكثير من الاموال المكتنزة فى الريف ، وفرصة لاستثمار اموال الاغنياء المصريين المقيمين فى المدن المصرية ، او حتى المقيمين منهم فى خارج مصر .

والتمية الاقتصادية للريف المصرى ليست مقصورة على جهود الحكومة ، بل ايضا على جهود القطاع الخاص ، والمصارف المالية ورؤوس

بقلم : ا. احمد محمد عبدالرحمن المصرى

مدير بالجهاز المركزى للتظيم والإدارة والأمين الفنى
للشعبة الفنية الادارية بالمجلس القومى للتخصصات
برئاسة الجمهورية .

وك نقطة بداية لهذه التنمية الاقتصادية بالريف المصرى ، اقترحت فى بحثى السابق ان تنشأ الدولة فى كل القرى المصرية بنوكا صناعية وتجارية تسمى على النمط المصرى التجارى ، وتكون مهمتها اجراء العمليات المصرفية ، وتشجيع

الانقراض المحدود لتكوين صناعة ريفية حديثة ، ونشرت فكرة (بنوك القرى هذه) في مؤتمر اتحاد الجمعيات الزراعية المصرية المنعقد في جامعة القاهرة سنة ١٩٧٥ ، واستجابت الدولة لهذه الفكرة وإنشأت بنوك القرى وعهدت بها الى بنوك التصنيف بعد تغيير اسمها .

لما في هذا البحث — فاعرض اقتراحا جديدا اعتقد انه مكمل للاقتراحين السابقين . الا وهو توحيد سياسة الانفتاح الاقتصادي نحو تنمية الريف المصرى ، والمناطق الصحراوية قبل الزراعية ، وإنشاء مناطق زراعية جديدة تستمد مياه الري من قنوات جديدة من النيل ، او عن طريق طريق استغلال المياه الجوفية ، او عن طريق استخدام الاساليب العلمية الحديثة في الاطمار الصناعية ، او ما شابه ذلك .

هذا بالإضافة الى فتح المجال لإنشاء المصانع والمناطق الحرة في داخل الريف المصرى — وليست الى جوار مدينة القاهرة او في الموانئ المصرية فقط ، كما هو الجارى الآن ، وبدون استغلال للأراضي الزراعية الثابتة حاليا حتى لا تكون على حساب الرقعة الزراعية .

سياسة جديدة للانفتاح الاقتصادي :

المطلوب في المرحلة القادمة — وبعد اتمام السلام الشامل والدائم في مصر — ان تتجه سياسة السلم نحو تنمية الريف المصرى زراعيا أولا وصناعيا ثانيا ، وتجاريا وخدمي ثالثا . والتساؤل هنا هو : كيف يتحقق ذلك ؟

يتحقق ذلك اذا نظرت الدولة الى الريف المصرى نظرة جديدة أساسها ان الريف حرم من حقه في الرعاية الطبيعية التي كان يجب ان يحصل عليها من الدولة ، بمثل ما كانت المدن والمناطق الحضرية تحظى به من رعاية ملكت حدود العدل في المعاملة ، ولدرجة ان الدينة استغذت غلبة الموارد المالية المخصصة لخدمات الدولة ، ويعى الريف على حاله بلا رعاية كافية ، وبلا تنمية اقتصادية حقيقية .

ويستتبع تطبيق هذه النظرة الجديدة من الدولة ان تعيد النظر في سياسة الانفتاح الاقتصادى ، وتضع في اعتبارها ان هذا الريف من حقه ان يحصل على كل ما حرم منه سابقا ، سواء من حيث الخدمات العامة ، او من حيث توجيه الاستثمارات الجديدة لبناء اقتصاد ريفى كبير ، ويشتمل على الزراعات الجيدة والصناعات الزراعية المتطورة ، والمصارف المالية الحديثة ، ومختلف أوجه النشاط التجارى والخدمى ، الذى يمكن ان يتواجد في ظل نظام اقتصادى مدروس ، وسليم التكوين ، وتنشأ بنوك لجنبيه ومختلفة في المدن الريفية بدلا من التركيز في القاهرة والاسكندرية .

خطة تنمية اقتصادية جديدة :

من المطلوب ايضا ان تصاغ للدولة خطة تنمية اقتصادية جديدة تستند الى السياسة الجديدة للانفتاح الاقتصادى التي تحتوى على قطاع هام وكبير هو الريف المصرى .

وليس في هذا من تحيز للريف المصرى ، لانه لو رجعنا الى نص القانون رقم (٧٠) الصادر في سنة ١٩٧٣ من مجلس الشعب ، والخاص بقواعد رسم الخطة القومية الشاملة لوجدناه يقول : « تقوم الخطة القومية الشاملة على ضرورة التوزيع الاقتصادى والادارى ، والجغرافى لمشروعات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يكفل خلق اقاليم اقتصادية الى جانب الوحدات الادارية المحلية » .

واذا نظرنا الى أهمية وجود هذه الخطة القومية الشاملة لدرنا ما يمكن ان تحقته للريف المصرى من تنمية حقيقية ، فالخطة القومية الشاملة عادة ما تكون طويلة الاجل ومحسوبة الاهداف والنتائج بدقة كبيرة ، وممتدة على بيانات احصائية صحيحة واكيدة .

وهذه الخطة الطويلة الاجل يجب ان تنقسم الى خطط اقليمية متوسطة الاجل ، واخرى قصيرة الاجل ، ويحدد لكل منها برنامج تنفيذى محسوب بكل لملة ودقة ، ويمهد بها الى افراد المخرين والقيادات الواعية والقادرة .

ممتعة بكل الخدمات ، حتى تعادل قوة جذب العاصمة ، ولا تقل منها اغراء وقابلية للحياة والعمل والاستمتاع .

ويتضح من هذه الكلمات ان اهداف خطة التنمية الاقتصادية الجديدة ، يجب ان تستوفي من مفهوم التائد وآماله لهذه البلاد ، واذا كانت هذه آماله ، فهي ايضا آمال كل مصرى في ان يرى بلده وقد عمه الخير والرخاء .

لذلك يجب ان يتحرك المصريون في تخيل ما يتفونه لانفسهم من الآن ، ولالجيال القادمة من بعدهم . لان الاهداف المرجوة قد يكون البعض منها صعب المآل الآن ، ولكن متى كانت هناك اهداف معقولة ، ومتى تهيأت لها الامكانيات والاموال والرغبة والايمان بها ، فسوف تتحقق عاجلا أو آجلا .

ولقد كان بعض العلماء في الولايات المتحدة الأمريكية يتخيلون في وقت من الاوقات ان يصعدوا الى القمر والى الكواكب الأخرى ثم حصول هذا الخيال الى حقيقة مذهلة ، ولكن كيف ؟ الرد هو بالبحث العلمى .

ولهذا أقول يجب ان نشجع المصريين ، المتعلمين منهم وغير المتعلمين ، على ان يتخلوا صورة للمستقبل ، ويدرسون هذه الصورة وكيف يحققونها ، وما يلزمها من امكانيات وطاقتات ، وما يتوافر منها لدينا ، وما يمكن ان يساعدنا فيها من الدول الأخرى المتقدمة طبقا لبيادى سياسية سليمة .

حقائق احصائية مؤيدة :

من الحقائق الاحصائية المؤيدة لضرورة توجيه سياسة الانفتاح الاقتصادى الى الريف المصرى ما يثبت ان اغلبية سكان مصر يتركزون في الريف المصرى . وبالرغم من حركة الهجرة المستمرة من الريف الى المحافظات الحضرية ، فلا زالت هذه الغلبية قائمة بالريف .

وليست هذه الخطة من التزامات رجال الدولة فقط ، سواء كانوا مركزين في العاصمة او من الادارة والحكم المحلى في الاقاليم ، بل يجب ان تبدأ بلقاءات شعبية وسياسية واسعة تتناقش فيها الأفكار والاقتراحات للتنمية والاستثمارات ، سواء من جانب الخبراء او الحكومة او من المواطنين او حتى من جانب المستثمرين المصريين والاجانب الذين يفضلون مثل هذا النوع من الاستثمار ، وهذا لانجده واردا في خطة الاستثمار للمال العربى والاجنبى بل الموجود فقط هو مشروعات معينة لا تغطى كافة المناطق التى تصلح للاستثمار ، او لا تتضمن المناطق التى يفضلون هم انفسهم العمل بها .

او بطريقة أخرى ، يجب ان تكون عناصر الخطة مستقاة من خلاصة أفكار القرية والخبراء والحكومة ، والمستثمر نفسه ، حتى تشمل على كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتسويقية والخدمية وغير ذلك .

وحتى تخرج الخطة تعبيرا صادقا عن آمال واهداف كل اقليم في وضوح تام ماذا نريد من الخطة ؟

اهداف خطة التنمية الاقتصادية في الريف المصرى:

ورد في « ورقة اكتوبر » التى امدھا الرئيس محمد أنور السادات تحت عنوان : حقوق واجبة للقرية المصرية :

« بعد ٦ اكتوبر والاماق التى انفتحت امامنا ، وبعد ان قررنا ان نهضش لوضع وتنفيذ استراتيجية حضارية شاملة اعتقد انه قد آن الاوان لتستوعب هذا كله في اطار مشروع شامل لرسم خطة جديدة لمر » .

ويضيف « ان هذا لا يكون بمجرد اقامة مشروعات مبعثرة هنا وهناك . ولكن بالاجساد مناطق تتركز سسكانى وتشاطات اقتصادية جديدة ، يكون لها من قوة الجذب الحضارى بكل مقوماتها ، ما يشد اليها مجموعات كبيرة من السكان ويقيم فيها حياة منتجة نشطة مستقرة

والبين التالي يوضح ذلك على مدى ست عشرة سنة :

السنة	نسبة السكان في المناطق %		
	الحضرية	الريفية	الجملة
١٩٦٠	٣٧٤	٦٢٦	١٠٠
١٩٦٦	٤٠٥	٥٩٥	١٠٠
١٩٧٦	٤٣٩	٥٦١	١٠٠

وهذا معناه أن حركة الهجرة من الريف الى المدن الحضرية مستترة طالما لم توجه التنمية الاقتصادية الى هذا الريف . لأن من نسبة ٤٣٩% التي تمثل المناطق الحضرية ما هو غير حضارى أو هو عبارة من مدن صغيرة موجودة داخل المحافظات الموزعة على الوجهين البحرى والقبلى . والجدول التالى يوضح التوزيع الجغرافى للسكان في مصر :

القطاع الجغرافى		نسبة جملة السكان من حضر وريف حسب تعداد ١٩٧٦
الوجه البحرى الوجه القبلى المحافظات الأربع الحضرية محافظات الحدود	٤٣٤%	
	٣٤٦%	
	٢١٤%	
	٦٠%	
الجموع	١٠٠%	

فلذا علمنا أن المحافظات الحضرية الأربع هي (القاهرة - الاسكندرية - بورسعيد - السويس) فهذا يعنى أن ٧٨% من السكان يتواجدون في باقى المناطق الجغرافية . وهى أغلبية كبيرة بلاشك .

واذا رجعنا الى خطة التنمية الاقتصادية السابقة التى كلفت تهدف الى زيادة أو مضاعفة الدخل القومى للبلاد ، نجد انها كانت تركز في توزيع المشروعات الاستثمارية والتوسعات الصناعية على المحافظات الحضرية ، والظليل منها الذى يوجه الى المحافظات الأخرى التى يتركز فيها نسبة ٧٨% .

وهذا يعكس مدى توجيه خطة التنمية الاقتصادية نحو المدن الكبيرة في السنوات السابقة التى تتركز فيها الصناعة والخدمات والتشييد والتنقل والتجارة . والجدول التالى يوضح على مدى خمس سنوات من ٦٨ حتى ١٩٧٣ كيف أن التركز أغلبه - فيها عدا الزراعة - في المحافظات الحضرية :

(بالأسعار الجارية بالمليون جنيه مصرى)

القطاع	٦٦/٦٨	٧٠/٧١	٧١/٧٠	١٩٧٢	١٩٧٣
الزراعة	٩٧٧٧	١٠٧٥٨	١١٠٨١	١٢٩٧٨	١٤٨٦٢
الصناعة	٢٠٧١٩	٢٢٥٢٤	٢٢٨٢١	٢٤٣٧١	٢٦٤٢٢
الكهرباء	٥٤٧	٦٠٤	٦٠٣	٦٠٩	٥٦٧
التشييد	٢٢١٦	٢٦٥٦	٢٥٥٢	٢١٦٠	٢٧٧٣
اجمالى	٣٢٢٥٨	٣٦٥٢٥	٣٦٩٨٧	٤١١٢٥	٤٤٦٢٤
النقل والمواصلات	١٨٩٩	٢١٦٣	٢٢٢٦	٢٤٧٢	٢٦٠٠
التجارة والمال	٢٨٩٢	٣٠٧٨	٣٢١٥	٣٧٧٨	٤١٧٨
الاسكن	١٢١٢	١٢٤٣	١٢٦٥	١٢٨١	١٢٠٨
المرافق العامة	١٨٤	١٩٥	١٩٨	٢٢٨	٢٣٦
الخدمات الأخرى	٦٠١٩	٦٨٥٢	٦٠٧٢	١٢١٩٤	١٣٢٢٤
الاجمال العام	٤٨٥٦١	٥٢٠٦١	٥٤٦٨٧	٦١٠٧٨	٦٦٢٨٠

الحكومية ، والغاء النظم القديمة البالية التي
قيمت عدم صلاحيتها مثل نظم العمودية ، ونظام
المساكن الريفية .

٥ - انفتاح في مجال الخدمات والمرافق العامة :

بمعنى توسيع مجال كل الخدمات العامة في
الريف ، وإقامة الطرق المهددة ، والمياه والكهرباء
والوحدات الصحية والاجتماعية ومن الممكن
استخدام امكانيات وطاقات القوات المسلحة .

(ب) إيجاد الموارد المالية اللازمة :

وذلك عن طريق جلب الاستثمارات الأجنبية
وتشجيعها ، أو بمنحها حوافز ايجابية وتسهيلات
كبيرة ، أو بالاعتماد على القروض والروتين المعوقين .
وفي مشروع (كارتر) الذي اقترحه الرئيس
السادات . على حكومة الولايات المتحدة
الأمريكية ، والذي أثبت تعاطفها له سيوفر أموالا
كبيرة نهل أن تتحقق ، وتحقق للتمنية الموارد
المالية الكافية .

(ج) مشروعات أخرى :

من المشروعات الكبيرة التي يمكن أن يسهم
فيها رأس المال المحلي ، ومخدرات القطاع
العائلي ، وأرصدة بنك ناصر الإجتماعي ، وغيرها
هو التوسع في مشروعات الاسر المنتجة على
مستوى راق ، وينظام فعال ضمن منها خلق
كميات كبيرة من انتاج الصناعات الصغيرة ،
وبأحجام ناقصة يمكن التصدير منها إلى الخارج ،
ولذلك فإن املنا كبير في أن يخلق السلام طريقا
مفتوحا للرخاء .

وبتبيين من هذا الجدول نسبة الزيادة في الانتاج
والخدمات على مدى خمس سنوات حتى قيام حرب
اكتوبر سنة ١٩٧٣ ، وقد بلغ حسب تقديرات
وزارة التخطيط في ذلك الوقت - ٢٨٪ تقريبا .

لما بالنسبة لمعدل التنمية الاقتصادية في مصر ،
فقد كان ٦.٧٪ في الفترة من ١٩٥٦ - ١٩٦٥ .
وانخفض الى اقل من ٥٪ في عام ١٩٧٣ . وكل
ذلك بسبب الانفاق العسكري الكبير ، الى جوار
التركيز في المدن الكبيرة .

نوع الانفتاح المقترح :

(١) انفتاحات أخرى :

في تصورنا ان الانفتاح الاقتصادي المقترح على
الريف المصري لا يمكن أن يقتصر على سياسة
الانفتاح وحدها ، او على الخطة الموضوعية للتنمية
الاقتصادية ، بل يتطلب أيضا وجود انفتاح في
كثير من المجالات والأنشطة نوجزها فيما يلي :

١ - انفتاح ثقافي :

بمعنى نشر الوعي الاقتصادي والرغبة في
التطوير والإصلاح .

٢ - انفتاح أخلاقي :

إعادة القيم الأخلاقية والدينية بين الناس سواء
في القرية أو المدينة .

٣ - انفتاح سياسي :

وجود مبادئ سياسية يؤمن به قلبا وقلبا .

٤ - انفتاح إداري :

بمعنى التركيز على التطوير الإداري ، وإصلاح
الإدارة الحكومية ، وإعادة تنظيم الإدارة



وحدات التنظيم والإدارة

أهميتها، دورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية

عبد الكريم محمد هاشم السيد

لعلنا نوجه القضاة الاقتصادي في السنوات الأخيرة المساهمة بتدليلات ونفريات جوهرية ، ناصح جو العمل يتجلى بالتدو والتنوع بصفة عامة في كافة الميادين . فلي المجال القنى حدثت تغيرات سريعة تشهد بها مختلف المواد والأساليب والمنتجات ، وتلوقت قدرات المنظمات في الوقت الحاضر مما جعل الإدارة في مواجهة نوع من التحدى لم تمهده من قبل ، رغم انه في الوقت ذاته يوجد نقص ملحوظ في الكفايات التنظيمية والإدارية المتأخرة . ولكي يكتب النجاح في مجال هذا الجو الاقتصادي كان إلتزاما على رجال الأعمال التطلع باهتمام ليس الى كلفة ابتكائاتهم ومعداتهم وأساليبهم الإنتاجية فحسب ، بل الى الطرق والوسائل والأساليب المتبعة في إدارة أعمالهم أيضا .

أولا - أهمية وحدات التنظيم والإدارة :

يرجع العجز في الكفايات الإدارية الى عدة عوامل من أهمها قلة الفئة المتخصصة في الشؤون الإدارية ، وصفة التعقيد المتزايد التي تمتاز بها الوظيفة الإدارية سواء في مجال الإدارة العامة أو مجال إدارة الأعمال بشقيها العلم والخاص،

لما يحيط بها من تطور وتقدم وتدخل بها يؤكد ضرورة التوازن بين جميع العوامل المؤثرة عليها، والذي أدى الى تعدد مشكلاتها . هذا فضلا عن التوسع المستمر في نطاق وأعمال المنظمات دون الاهتمام بالنهوض بالمستويات الإدارية عن طريق التدريب الإداري على أسس علمية سليمة ، ثم لن اغفل أهمية ما تتطلبه وظيفة الإدارة من مهارات خاصة لا تتضمنها الخبرة بالفنواحي الفنية وقد كان التركيز في اختيار المديرين على أساس كفاءتهم الفنية وحدها أميالا كبيرا لوظيفة الإدارة الرئيسية ولدورها الهام والأساسي في المنظمة .

ولقد أدى تطبيق المبادئ الاقتصادية للتخصص specialization في العمل الى تركيز

عبد الكريم محمد هاشم السيد
مدرس الهيئة الفنية
مدرسة لقيادة الكادرين

ولقد أصبحت الهيئات الاستشارية جزءاً هاماً من المنظمات الحديثة وبصفة خاصة في المشروعات الصناعية والتجارية المتقدمة ، وأصبحت خدماتها تمثل جانباً كبيراً من أوجه النشاط في مثل هذه المشروعات ، بل أن تحقيقتها لأهدافها أصبح يعتمد إلى حد كبير على الخدمات الاستشارية لهذه الهيئات وبحونها قد تعجز عن تحقيق الأهداف .

وتقوم الهيئات الاستشارية بدور فعال في مساعدة الإدارة العليا للمنظمة ، كما أنها تقوم في نفس الوقت بمعاونة الوحدات التنفيذية التي تقع على خط السلطة ، في كافة المجالات المحددة لأعمال واختصاصات هذه الهيئات دون أن تتدخل في الشؤون التنفيذية ، والذي تنفرد بمسئوليته الوحدات التنفيذية والرؤساء التنفيذيين .

أهمية العمل الاستشاري في مجال التنظيم والإدارة :

يعتبر التنظيم والإدارة من أهم مجالات العمل الاستشاري ويتعلق بتحسين وتطوير القدرة المؤسسية للمنظمة ليكون باستطاعتها أن تخطط وتنفذ البرامج الضرورية بكفاءة واقتصاد وفعالية (١) . وتجسّم وحدات التنظيم والإدارة بأداء أعمال استشارية ذات طابع عام لاستغنى عنه أي منظمة مهما اختلفت رسالتها أو طبيعة عملها .

ومن ناحية أخرى نجد أن تحقيق أهداف أي منظمة من المنظمات سواء في قطاع الأعمال العام أو الخاص أو القطاع الحكومي يتم من خلال تنظيم معين تقوم الإدارة على تشغيله والرقابة عليه عن طريق أساليب وإجراءات عمل محددة، وأفراد يقومون بأداء الأعمال الفرعية للأنشطة التي تحقق هذه الأهداف ، وبالتالي فإذا حددت المجالات التي تعمل فيها وحدات التنظيم والإدارة

الاهتمام على التخصص الفني وحده الأمر الذي أدى إلى تحقيق ومورات في استخدام الأيدي العاملة ، وتخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات مما أدى إلى اتساع نطاق الأسواق وزيادة حجم المنظمات مما أدى إلى تجسيم مشاكل التنسيق وزادها تعقيداً ، وأكد ضرورة النهوض بمقومات الإدارة لتأخذ دورها في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المحددة .

وينضج دور الإدارة في أن مهمتها الأساسية هي تنفيذ الأعمال ، وتحقيق الأهداف بواسطة أفراد آخرين ، ويتحدد كفاءة هؤلاء الأفراد في تحقيق أهدافهم المشتركة من طريق ملهم الجماعي إلى حد كبير بواسطة القدرة الإنتاجية للمشرفين على إدارة وتنظيم هذه المجموعات من الأفراد (١) .

أهمية الهيئات الاستشارية للمنظمات الحديثة :

ومن الملاحظ أن مديري المنظمات الحديثة لا توافر لديهم كل المهارات الفنية اللازمة للإشراف على جميع الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق أهدافها . بالإضافة إلى أن وقت المديرين يشغل عادة بمعالجة المشاكل اليومية في العمل واتخاذ القرارات الصائبة بالدرجة التي لا تترك لهم متسعاً من الوقت لحراسة المشاكل الأساسية ، وقد ينظر بعض المديرين إلى العمل الذي يقومون به نظرة محدودة وشخصية و لا يتوفر الاهتمام لديهم بعلاقة العمل بالمنظمة ككل ، لذلك فإن المديرين غالباً ما يلغون جزءاً من نشاطهم الفكري إلى مستشاريهم المساعدين . ويقوم هؤلاء المستشارون خلال جمعهم للمعلومات بالاتصال بالرؤساء التنفيذيين المختصين وتبادل وجهات النظر معهم ، وقد يمكن الوصول إلى حلول للمشاكل اليومية بالتنسيق بين المستشارين وبين رجال التنفيذ دون حاجة إلى تدخل رئيس المنظمة ، وبذلك يمكن أن ينسحب له وقت أكبر يخصص لمعالجة المشاكل الأكثر أهمية .

(١) على عبد المجيد عبده ، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم (الطبعة الرابعة ، القاهرة ، مكتبة النهضة العربية ، ١٩٦٦) ، ص ٥

(٢) أرنتس مبيكرمان ، التنظيم والإدارة ، مجلة الإدارة السعودية (العدد الثامن ، سبتمبر ١٩٦٨) ص ٣٦ .

سير العمل في المنظمة ، حيث يتحقق تكامل العمل ، وتلاقى التفاضل والتضارب والازدواج (٦) .

والتنظيم وإعادة التنظيم هما وجهان لعملة واحدة هو التنظيم الفعال ، وهو كما سبق الايضاح مسئولية الإدارة العليا ، التي تقع عليها مسئولية تحديد إمكانيات التنظيم ومعوقات تحقيقه لأهداف المنظمة ، وقادة التغيير فيه ، وإن كان هذا لا ينفي مشاركة جميع أعضاء الهيئة الإدارية بشكل أو بآخر في عملية التنظيم ، ونظرا لما سبق أن نوه عنه البحث من العجز في الكوادر الفنية المتخصصة في مجال التنظيم والإدارة والأساليب الإدارية ، فإن العرف جرى على أن تقوم وحدات التنظيم والإدارة ، بما يتوافر لها من تخصص منى في هذا المجال بهذه المسئولية عن طريق الدراسة المستمرة للهيكل التنظيمي والأساليب الإدارية ، وإبداء ملاحظاتها الفنية فيها يتعلق بما يجب تغييره أو تطويره ، وتقديمها لإدارة المنظمة ، ومن ثم يتولى لها تحديد واضح لما يجب أن يكون في ظل الظروف المتغيرة التي تعمل بها ، وبالتالي يمكنها أن تتخذ قرارات الإصلاح الإداري الضرورية (٧) .

وانطلاقا من أن هدف وحدات التنظيم والإدارة هو كفاءة تحقيق الأغراض التي وجدت المنظمة لتحقيقها في يسر وبأقل تكلفة ، وتحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل ، وتنظيم طرق انجازه والانتفاع بالكفاءة الانتاجية ، فإن خدمات هذه الوحدات تنحصر في الآتي :

أولاً : تقديم خبرات متخصصة في مجالات معينة من الإدارة حسب ما هو منوط بها من اختصاصات ومجالات عمل ، وهذا يتطلب الالتصاق بظروف العمل ومشكلاته .

ثانياً : وبالإضافة إلى ما سبق فإنها تقوم بتقديم الخبرة الخاصة بتعامل الأنشطة الإدارية معا ، مما يتطلب تعامل الخبرات بعيدا عن مشاكل العمل وظروفه الخاصة .

بأنها التنظيم ، تكوينه وتشغيله ، الإدارة ، طرق وأساليب العمل ، القوى العاملة ، فإن أهمية الوحدة تنبع من أهمية هذه الجالات وتأثيرها الحاكم في نتائج عملية التشغيل وتحقيق أهداف المنظمة . كفاءة وحدات التنظيم والإدارة وقدرتها على أداء واجباتها وتحقيق أهدافها يمكن أن ينعكس بالسلب أو الإيجاب على نتائج أعمال المنظمة ، سواء في مجال الانتاج المادي (السلعي) أو تقديم الخدمات ، وإن كان من الصعوبة قياس هذا التأثير في كثير من المنظمات .

دور وحدات التنظيم والإدارة في تحقيق التنظيم الفعال :

إن التنظيم عملية مستمرة ودائمة بدوام قيام المنظمات ، ولا تنتهى عملية التنظيم إلا بانقضاء حياة المنظمة وتوقفها من العمل ، ويرجع ذلك إلى المناخ الديناميكي المتغير والمتطور الذي تعمل في إطاره الإدارة ، والتنظيم كعملية مستمرة مسئولية الإدارة في المنظمة ، فهي مسئولة من استمرار تشغيل التنظيم دائما بغايتها . فعلى عاتق الإدارة العليا تقع مسئولية تقرير هيكل التنظيم الملائم ، وكذلك مسئولية تشغيله ، ومن ثم القيام بعمليات إعادة التنظيم الضرورية لتحقيق الملائمة بين هيكل التنظيم وظروف البيئة أو الواقع العملي .

وبتحقيق التنظيم الفعال يتمسيق جهود العاملين بالمنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعية ، ويمكن أن يتم هذا التنسيق عن طريق وضع برامج العمل وتحديد طرق وأساليب الأداء ، وتحديد الواجبات والمسئوليات والاختصاصات التي توكل لكل وحدة أو تقسيم تنظيمي من تقسيمات المنظمة ، وتنوات الاتصال التي تربط بين هذه التقسيمات ، والسلطات المخولة لكل رئيس ، ذلك أن هذا التحديد للواجبات وتعريفها بوضوح ضرورة لازمة حسن

(٦) محمد يسرى منصور ، أحمد رشيد ، التنظيم الإداري وتحليل النظم (الطبعة الأولى ، القاهرة) دار النهضة العربية ، ١٩٧٢ ، ص ٣٩ ، ٤٠ .

(٧) أحمد رشيد ، الإصلاح الإداري (القاهرة) المنظمة المصرية للعلوم الإدارية جامعة الدول العربية ، يونيو ١٩٧٢ ، ص ٨ .

المحددة لها ، فهي العامل الحاسم المحدد للإنتاجية بصفة عامة . والكفاءة الإدارية هي القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة باستخدام الموارد المادية والبشرية ، وبمعنى آخر عناصر الإنتاج ، المتاحة الاستخدام الأمثل ، من طريق تطبيق مبادئ وأساليب الإدارة العلمية (٥) ، وطبقا لهذا المفهوم للكفاءة الإدارية فانها تنطوي على الآتي (٦) :

— القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل .
— القدرة على اختيار انسب الوسائل لتحقيق الأهداف المحددة .

— القدرة على استخدام وتوجيه عناصر الإنتاج — المادية والبشرية المتاحة افضل استخدام .

— القدرة على الاستفادة بمبادئ وأساليب الإدارة العلمية في النواحي السابقة .

ومن ثم فانه يمكن تحديد مستوى الكفاءة الإدارية لمنظمة ما بقياس درجة النجاح في أداء الأعمال الإدارية الأساسية التالية (٧) :

— تحديد الأهداف ووضوحها .
— رسم سياسات العمل التي تحقق تلك الأهداف .
— وضع خطط وبرامج العمل على أسس علمية سليمة .
— أعداد وتفيـذ ومتابعة الهيكل التنظيمي للمنظمة .

— رسم سياسات وبرامج الحوافز .
— متابعة والرقابة على أداء الأعمال في المنظمة .

— تطوير أساليب العمل بالتجديد والابتكار والتغيير وبما يتفق مع أحدث الاتجاهات العلمية في هذا المجال .

وبالنسبة للنقطة الأولى فان وجود وحدة للتنظيم والإدارة بالمنظمة يوفر لها جهة استشارية داخلية ، تحقق مزايا التخصص الفني في هذه المجالات ، بالإضافة الى ارتباطها بالمشاكل الخاصة بأعمال المنظمة ، بالشكل الذي يمكنها من أن تطوع الأساليب الفنية المجردة وتشكلها طبقا لاحتياجاتها . ويوفر استقلال الوحدة ووجودها على أعلى المستويات الإدارية بالمنظمة موضوعية وشمول النظرة ، فيمكن للعاملين بالوحدة — على فرض توافر المهارات والخبرات بالمستويات المطلوبة لأعمالها — أن يوفروا للمنظمة الخبرة الخاصة بتفاعل الأنشطة الإدارية معا بعيدا عن قيود العمل ومشكلاته وأى ظروف خاصة يمكن أن تؤثر على موضوعية التوصيات التي يقدمونها لجهة الإدارة .

وبذلك فان أهمية وحدات التنظيم والإدارة ترجع الى أن دراسة التنظيم وطرق العمل كاسلوب إداري تطبيقي هي إحدى وسائل رفع الكفاءة الإدارية ، وأن لم تكن أهمها ، وهي كاملة وليست بديلة لغيرها من أعمال الإدارة الأخرى كاختيار العاملين ، ووضعمهم في الوظيفة والمكان المناسب ، وتدريبهم والخدمات الاجتماعية ... الخ ، ورغم ما يمكن أن يقال من أهمية وحدات التنظيم والإدارة فان دورها ينحصر في دعم السلسلات والمسئوليات الإدارية وليس الحلول محلها .

وسنتناول في النقطة التالية دور وحدات التنظيم والإدارة في رفع مستوى الكفاءة الإدارية.

ثانياً — دور وحدات التنظيم والإدارة في رفع الكفاءة الإدارية :

مفهوم الكفاءة الإدارية ومحدداتها :

تعتبر الكفاءة الإدارية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في مقدرة المنظمات على تحقيق الأهداف

(٥) على السلي ، الكفاءة الإدارية في القطاع العام : دراسة بحرية ، ملحق الأهرام الاقتصادي ، منتصف إبرابر ١٩٦٩ ، ص ٣١

(٦) المرجع السابق ، ص ٣٢

(٧) على السلي ، إدارة الموارد لرفع الكفاءة الإنتاجية (القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٠) ص ٣٢٥

ويتضح من ذلك ان الكفاءة الادارية ظاهرة متعددة الجوانب ، وهى محصلة التفاعل بين ثلاثة عناصر هى (٨) :

- المدير ..
- التنظيم ..

— الظروف او الاطار الذى تعمل من خلاله ..
ولا شك ان العمل على رفع مستوى الكفاءة الادارية يتطلب جهودا متصلة ومضنية ، ولكن العائد من ارتفاع مستواها ، وهو يتمثل فى المعدلات العالية والسريعة للتنمية فى مجالاتها المختلفة وتوسيع الطاقة الانتاجية ، وقاعدة العمل بالاجتماع ، وما يؤدى اليه ذلك من رفع مستويات المعيشة يبرر بذل كل جهد فى سبيل هذا المستوى المرتفع .

وفيما يلى نتناول كل عنصر من العناصر المحددة للكفاءة الادارية :

المدير :

يقوم المديرين وعلى كافة مستوياتهم ابتداء من مستوى الاشراف الاول وحتى مستوى الادارة العليا بكافة الوظائف الادارية الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتنمية القوى العاملة والتوجيه والرقابة ، وتتفاوت الاهمية النسبية لكل وظيفة من هذه الوظائف حسب المستوى الادارى القائم بالعمل .

وإداء الوظائف الادارية بكفاءة عالية يتطلب توافر القدرة والرغبة فى العمل ، والقدرة على اداء الوظائف الادارية ليدل به من توافر مجموعة معينة من المعلومات والمعارف الاساسية ، بالإضافة الى اهمية توافر القدرات الخاصة الملائمة من صفات وقدرات شخصية منها النفسية والذهنية والاجتماعية ، وتميل هذه القدرات وبالذات فى المستويات الادارية العليا نحو العمومية والاتساع حتى يمكن فهم وتنسيق

الانشطة المختلفة والمتعددة بالنظرية وتوجيهها نحو تحقيق هدفها المحدد . ومن ثم لا يتطلب توافر التخصص العميق فى أى فرع من فروع العلم او المعرفة او المهنة .

وبالنسبة لظروف جمهورية مصر العربية ، فإنه تم التركيز على ضرورة توفر المهارة الفنية فى المدير ، فأصبح التخصص الوظيفى او المهني ، معيارا اساسيا من معايير اختيار افراد الادارة العليا فى شركات القطاع العام ، وكان ذلك بالتالى مسيما اساسيا للفشل الذى تصبأت منه هذه الوحدات نتيجة التركيز على الجوانب الفنية على اعتبار ان المشكلة الانتاجية هى مشكلة بالدرجة الاولى (٩) ، واغفال اهمية توافر القدرات الاخرى فى المديرين .

هذا من ناحية القدرات ، أما من ناحية الرغبة فى العمل ، فيجدها عاملان : اولهما : توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة العمل الادارى ، وثانيهما : توافر التحفيز الضرورى للمديرين بتوفير الاشباع اللازم لحاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية . وهو ما اتجه اليه الانتباه اخيرا فى مصر ، ولو أنه لم يحقق تقدما يذكر (١٠) .

التنظيم :

يتعامل التنظيم فى حالة الحركة **Dynamic organization** مع المدير الفرد ليحدد مستوى الكفاءة الادارية للمنظمة ، وهما يمثلان العوامل الذاتية المحددة لهذا المستوى ، ذلك ان التنظيم وهو يمثل تحديدا لأعمال وانشطة المنظمة وترتيبها، وتحديدا لعلاقات السلطة والمسؤولية والاتصالات التى تتضمنها ، وكذلك السلوك التنظيمى للعاملين فى الوظائف التى يضمها التنظيم يتفاعل مع سلوك المدير الفرد فيؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر ، ويتعكس هذا على مستوى الكفاءة الادارية ارتفاعا وانخفاضا .

(٨) المرجع السابق ص ٢٤٧

(٩) المرجع السابق ص ٢٧٦

(١٠) المرجع السابق ص ٤٠٨

الاطار الذى تعمل المنظمة من خلاله :

تعمل المنظمة من خلال اطار أو ظروف بيئية معينة ، فتحدد علاقاتها بمجموعة كبيرة من المتعاملين معها والمتصلين بها ، وهذه العلاقات تحدد مدى تكرر المنظمة بالظروف السائدة في المجتمع ومدى الضغط الذي تتحمله والقيود المفروضة عليها ، وهو ما يمثل في مصر في الآتي (١١) :

— مجموعة القوانين واللوائح المختلفة التي تنظم وتحدد طريقة العمل في مجالات الإدارة والانتاج المختلفة .

— مجموعة الأجهزة المشرفة مركزيا ، وتعمل كاجهزة تخطيط ومتابعة .

— مجموعة الأجهزة الرقابية ، كالرقابية الإدارية ، الجهاز المركزى للحسابات ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

— مجموعة الأجهزة المساعدة للوحدات الانتاجية كالنقابات العمالية ، صناديق ومؤسسات الدم .. وما إلى ذلك .

ويؤثر هذا الاطار البيئى على الكفاءة الإدارية للمنظمات ، وذلك من خلال القيود والإجراءات التى تفرضها على العمل الإدارى ، وما قد تشهه من عقبات ، وما تؤدى إليه من تعقيد الروتين والبيروقراطية المعوقة .

وفىما يخص بهذا العنصر ، فإن الاتجاه الحالى وخاصة بعد إلغاء المؤسسات العامة النوعية سنة ١٩٧٥ وما يتبعها من تحرير وحدات (شركات) القطاع العام من كثير من القيود التى كانت تحد من حركة الإدارة في تسيير دفة الأمور بها ، وكذلك بعد اعلان البدء في إجراء ثورة إدارية على مستوى المنظمات الخاضعة لإشراف الدولة في النصف الآخر من سنة ١٩٧٧ ، وما صاحبه من تعميق تجربة الإدارة المحلية ، وإعطائها كسلطات العمل والتصرف دون الرجوع إلى الجهات المركزية التى أصبحت تبذل أجهزة تخطيط ومتابعة لا تتدخل في

عمليات التنفيذ ، وتفويض السلطات ، والاتجاه نحو ديمقراطية الإدارة .. الخ ، كل هذه العوامل تجعلنا نؤكد أن الاطار المعوق لحرية العمل الإدارى في أجهزة الدولة والقطاع العام بدأت تخف من حدتها وتتسع حلقتها ، ليصبح المناخ البيئى مواتيا لاسهام هذه الأجهزة والوحدات في الاستفادة من سياسة الانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجى وتحقيق أهداف التطور والتنمية .

دور التنظيم والإدارة كششاط متخصص في رفع الكفاءة الإدارية :

وستتناول فيما يلى دور التنظيم والإدارة كششاط متخصص في رفع الكفاءة الإدارية بالنسبة لكل عنصر من العناصر المحددة لها .

المدير :

يعتبر توفر المديرين الكفاء مشكلة من أهم المشاكل التى تعترض التنمية الاقتصادية في كثير من الدول النامية ، لأنه مع توافر عناصر الانتاج الأساسية من مواد وعمل ورأس مال ، فإن الإدارة هى العامل الحاسم في تحديد سرعة وكفاءة عمليات التنمية الاقتصادية ، لأن الإدارة هى العنصر الحركى الذى يوجسه العناصر الانتاجية الأخرى والتى توقف فاعليتها على كفاءة الإدارة وقدرتها .

ولقد أظهرت التجربة الإدارية المصرية ، أن هناك حاجة إلى طبقة جديدة من المديرين ، تتوفر لديهم القدرة والرغبة للعمل في هذا المجال . ذلك أن قدرات المديرين على مستوى الجهاز الإدارى للدولة — الحكومة ، القطاع العام — يمتورها بعض القصور من ناحية النظرة الشمولية لأنشطة المنظمة ، أى تصور في عملية التنسيق بينها ، وكذلك السير في اتجاه سلوكى غير ملائم لظروف الحال ونابع من الخبرات والممارسات السابقة في مجال معين للعمل ، هذا بالإضافة إلى عدم الإلمام الكافى بالتنظيم والإدارة كأحد الأنشطة الرئيسية لتسيير أعمال المنظمات .

التي توكل لكل تقسيم تنظيمي من التقسيمات التي تشملها المنظمة ، وقنوات الاتصال التي تربط بين هذه التقسيمات ، والسلطات المخولة لكل رئيس ، ذلك ان تحديد الواجبات والمسئوليات ، وتعرفها بوضوح ضرورة لحسن سير الاعمال ، فيحقق تكامل العمل وتلاقي التناقض والتضارب والازدواج فيها (١٢) .

هذا بالإضافة الى أن لهذا النشاط أهميته في ترشيد السلوك التنظيمي ، ومن ثم تكامل فعالية التنظيم بشقيه الهيكلي والبشري ، ومن ثم تحقيق كفاءة التنظيم .

الاطر الذي تعمل المنظمة من خلاله :

ان الاطار البيئي الذي تعمل المنظمة من خلاله يفرض عليها العديد من القيود من قوانين وقرارات ملزمة من اشراف ورقابة على انشطتها وعملياتها، من قبول أو رفض لمخرجاتها ... الخ . ويجب ان تعمل المنظمة على التكيف مع الاحتياجات والقيود التي تفرضها البيئة ، وذلك عن طريق افعال التعديلات أو التعسينات في التنظيم واهدافه وطرق عمله .

وعلى النشاط المتخصص للتنظيم والإدارة ان يقيس احتياجات البيئة وقيودها ، ويحدد مدى تأثيرها على التنظيم ، ويقترح الهيكل المناسب لتساير مخرجات المنظمة متطلبات البيئة ، ويقترح انسب طرق العمل واجراءاته للوضع الذي توجد فيه ، لهذا النشاط يجب ان يكون جهاز استقبال المؤثرات ، وملكه تخطيط الاستجابات المناسبة من التنظيم ، وبذلك تضمن المنظمة التطور والتجديد بما يتلاءم مع كل ظرف جديد ، وبالتالي تضمن الاستمرار في التواجد .

وخلاصة لهذا العرض فان نشاط التنظيم والإدارة المتخصص يساهم في رفع الكفاءة الإدارية للمنظمة من طريق التأثير الإيجابي على العوامل المحددة لها ، وهي الميزر والتنظيم والاطر البيئي الذي تعمل المنظمة من خلاله .

وإذا انتقلنا الى أهمية دور التنظيم والإدارة كششاط متخصص في رفع كفاءة القادة الإداريين ، فانه يلاحظ ان طبيعة الاعمال التي يتضمنها تشمل توفير الخبرة الخاصة بتفاعل الانشطة الإدارية معاً ، أي التنسيق على أعلى مستوى دون اعطاء أي نشاط أهمية نسبية أكثر مما يستحق نتيجة الاغراق في التخصص في مجال هذا النشاط ، هذا بالإضافة الى توفير خبرات متخصصة في مجالات معينة حسب ما يطلب منه في النواحي التي يتضمنها مجال نشاطه ، وبالتالي يسد النقص الموجود في قدرات القادة الإداريين في هذه الناحية ، وتساعدهم على تعديل أنماط سلوكهم ومفاهيمهم المكتسبة من الخبرات والممارسات السابقة والتي قد لا تكون ملائمة للظروف الجديدة التي يعملون بها . ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة المديرين ، وما يحدث ذلك من تأثير متتابع على جميع العاملين بالمنظمة - إما للمديرين من تأثير استراتيجي حكم .

التنظيم :

تظهر عديد من مشكلات التنظيم وطرق العمل في ج . م . ع وهي المشكلات الخاصة بتحديد أنشطة وأعمال المنظمات وترتيبها وتحديد علاقات السلطة والمسئولية والاتصالات التي تتضمنها ، وطرق العمل الخاصة بها ، وكذلك السلوك التنظيمي للعاملين في الوظائف التي يتضمنها التنظيم .

ولا شك ان تحديد هذه المشكلات ، ودراسة مظاهرها واسبابها وطرق علاجها هي من صميم عمل واختصاصات الجهة أو الوحدة المنوط بها أعمال التنظيم والإدارة كششاط متخصص .

فالوحدة القائمة بهذا النشاط تتمكن من الوصول الى تحقيق فعالية التنظيم ، وذلك بتسيق جهود العاملين بالمنظمة وتوجيهها نحو الأهداف الموضوعة من طريق وضع برامج واساليب العمل ، تحديد الواجبات والأعباء والمسئوليات

أهمية وحدات التنظيم والإدارة في رفع مستوى الكفاءة الإدارية :

١ - تقديم قدرات المديرين :

غالباً لا تتوفر في المديرين المهارات الفنية اللازمة للإشراف على جميع الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق أهدافها ، وخاصة أنه تم التركيز في الفترة السابقة في جمهورية مصر العربية على النواحي المهنية في شغل الوظائف الإدارية . وبالتالي فإن خبرة هؤلاء المديرين في النواحي التخصصية لأعمال التنظيم والإدارة محدودة . هذا بالإضافة إلى أن المشاكل اليومية في العمل ، واتخاذ قرارات تسيير دفة العمل اليومي لا يترك متسعاً من الوقت لهم لدراسة المشاكل الأساسية ليس فقط في مجال التنظيم والإدارة بل كذلك في المجالات الأخرى .

ولذلك فإن وجود وحدة للتنظيم والإدارة بالمنظمة يقع لها التفرغ والوقت الكافي لدراسة وبحث المشكلات المتعلقة بطبيعة ومجالات عملها أكثر مما هو متاح للمديرين ، وبالأسلوب العلمي المتعارف عليه في هذا المجال ، وتقديم الدراسات الخاصة ببحث ودراسة المشاكل والتوصيات الخاصة بالحلول المقترحة لها ، وهي بذلك تساعد على دعم قدرات المديرين في هذه النواحي .

٢ - تحقيق التنظيم الفعال :

يمثل التنظيم الفعال الأداة التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف المحددة لأي منظمة من المنظمات بالكفاءة المطلوبة . ويكون التنظيم فعالاً إذا تم تنسيق جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف ، وتحقيق ذلك بوضع برامج العمل ، وتحديد الطرق وأساليب الأداء وإجراءاته ، وتحديد الواجبات والمسئوليات والاختصاصات الموكلة

لكل قسم أو وحدة من وحدات المنظمة ، وقنوات الاتصال التي تربط بين هذه الأقسام ، السلطات المخولة لكل رئيس . فهذا التحديد الواضح للواجبات لازم لحسن سير العمل ، وتكميله ، وتلغى التناقض والتضارب والازدواج .

وتعتبر وحدة التنظيم والإدارة مسئولة مسئولية مباشرة عن هذه الأعمال ، ويتفق ذلك في جميع المنظمات - حكومية ، قطاع عام - ، إذ أن مسئولية الوحدة عن هذه الأنشطة متعارف عليها تقريباً في كل المنظمات . وهي بذلك تحقق بأعمالها ماعلية التنظيم وقدرته .

٣ - التكيف مع ظروف البيئة :

يجب أن تتكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة التي تعيش في ظلها وتؤثر فيها . ويمكن أن تمثل وحدة التنظيم والإدارة مركز الاستقبال الرئيسي لتأثير هذه المتغيرات على المنظمة ، وبالتالي تتم متابعة الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل ، وتحديد نواحي التغيير أو التجديد أو التطوير فيها ، أي أنها يمكن أن تكون أداة فعالة في تحديد النواحي التي يتناولها الإصلاح الإداري .

ووحدة التنظيم والإدارة بهذا الشكل تساعد على رفع مستوى الكفاءة الإدارية للمديرين بتقديم قدراتهم ، وتحقيق التنظيم الفعال ، وتحديد مجالات الإصلاح الإداري بالمنظمة .

وعلى الرغم من أهمية دور وحدات التنظيم والإدارة في رفع مستوى الكفاءة الإدارية للمنظمة ، فإن التقدم الإداري يتحقق أساساً برفع كفاءة المديرين ، ولا يمكن اعتبار هذه الوحدات بديلاً لذلك وإن كان يمكنها أن تسهم في تقديم المشورة والمساعدة التي تسهم بدورها في التقدم الإداري ورفع كفاءة المديرين .



إِصْلَاحُ الخِدْمَةِ المَدْنِيَةِ الأمريكية

نبيل توفيق حسن

لا ينصرف نشاط الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية - كما في غيرها من الدول المتقدمة - الى صياغة التشريعات أو استخلاص الفتاوى أو الرد على الاستفسارات مما يشكل مدخلا قانونيا في معالجة مشاكل المبلّغين وفي نفس الوقت يمثل مهجا تقنيا ونفرا شديدا لا تمالج الإدارة العابرة بالطريقة التي .

والندب والإمارة وكفالة حاسوبها من طريق المكافآت والمعاشات والأجور الإضافية وبتقييم أداء أفرادها من طريق معدلات الأداء وتقارير السكينة .

وملى ذلك فإن الدور الأساسي للقانون بالنسبة لنشاط الخدمة المدنية في أمريكا ينحصر في كونه بمثابة دماء للنظم الفنية المتخصصة في هذا الشأن .

وتطبيقا لهذا النظر وقع الرئيس كارتر في ١٣ أكتوبر سنة ١٩٧٨ قانون إصلاح الخدمة المدنية والمعد لتحسين الكفاءة بالحكومة والموازنة بين سلطات الإدارة وبين حماية الموظفين ، وقد طبقت معظم نصوص قانون إصلاح الخدمة المدنية اعتبارا من يناير سنة ١٩٧٩ .

تعنى الخدمة المدنية في الدول المتقدمة - ومن بينها الولايات المتحدة الأمريكية - بترتيب الوظائف بما يتضمن توصيفها وتحليلها وتقييمها وتحديد هيكل الأجور وتخطيط القوى العاملة وتوغيرها من طريق الاختيار والتعيين وزيادة قدرتها على العمل ورغبتها فيه من طريق تدريبها وتحفيزها وتوزيعها من طريق النقل

نبيل توفيق حسن

مدير بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
سبق أن نشرنا له عدة مقالات كان آخرها :
استراتيجية التنظيم الأساسي
لجهازية الليبية
في عدد يناير سنة ١٩٨٠

وقد اشتمل الإصلاح على جانبين أساسيين ينحصر أولهما في وضع نظم عادلة للخدمة المدنية خاصة في مجال التطلبات والحوافز والمكافآت للأعمال الجيدة والإدارة الماهرة . وينحصر الجانب الثاني في إعادة تنظيم أجهزة ولجان الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية وبمبدا يلى نعرض لكل من هذين الجانبين :

أولا : اصلاح نظم الخدمة المدنية :

ومن أهم الموضوعات التى تناولها الإصلاح تحديد تسعة مبادئ أساسية للجذارة بالحكومة الاتحادية وتحديد الأعمال المحظورة والإجراءات التأديبية ضد المخطئين ونظام حفظ الدرجة والأجر والمضلية ومزايا المهرة من العاجزين ومدة الاختبار وأجر الجدارة للمديرين والمشرعين الجدد ونظام خدمة كبار المنفذين — وذلك على التصيل الآتى :

١ — مبادئ نظم الجذارة :

— الترفيب والاختيار لشغل الوظائف من كل شرائع المجتمع والاختيار وتحديد الأولوية على أساس من القدرة ، والمعرفة والمهارة طبقا لمنافسة عامة وعادلة .

— معاملة عادلة ومنصفة في كل أمور إدارة شئون الموظفين بصرف النظر عن المذهب السياسى ، السلالة ، اللون ، العقيدة ، الأصل القومى ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، العمر وحالات التعريف وبمراعاة سليمة للأسرار الخاصة وللحقوق الدستورية .

— الأجر المتساوى للأعمال ذات القيمة المتساوية وبمراعاة المعدلات القومية والمحلية المنفوعة من أصحاب الأعمال الخاصة والحوافز وتقدير الأداء المتميز .

— مستويات عالية من النزاهة ، والمعاملة والاهتمام بالمصالح العامة .

— استخدام كفاء ومعمال للقوى العاملة الاتحادية .

— الاحتفاظ بالموظفين الذين يقدمون أداء جيدا وتصحيح أداء الذين يقدمون انجازا غير ملائم وتجنب الذين لا يتمشون أو لا يمكنهم التمشى مع المعدلات المطلوبة للأداء .

— انجاز احسن من خلال تعليم وتدريب فعال .

— حماية المواطنين من الأعمال التحكيمية ، المحسوبة ، والتهور السياسى .

— حماية المواطنين من الانتقام نتيجة الانقضاء القانونى للمعلومات .

٢ — الأعمال المحظورة :

— التمييز والتفريق بين الموظفين أو طالبى الوظائف .

— الوساطة أو قبول أى توصية بشأن طلب أى شخص فيها يتعلق بأعمال شئون الموظفين ما لم يكن ذلك بصفة رسمية بشأن تقييم أداء عمله أو مقدمته أو اتجاهاته أو مؤهلاته العامة أو شخصيته أو أخلاصه أو ملامته .

— استخدام السلطة الرسمية في الاجبار على أعمال سياسية أو طلب المشاركة أو الانتقام أن رفض تنفيذ هذه الأعمال .

— القس أو مهدا أو اعاقا أى فرد من حقه في التنافس على التوظيف الفدرالى .

— التأثير على أى فرد للانسحاب من المنافسة سواء لتحصين أو الاساءة الى مطامع أى طالب للوظيفة .

— ضمان أى معاملة تفضيلية أو ميزة غير مصرح بها بمقتضى القانون لمطالب الوظيفة أو الموظف .

— تعيين أو استخدام أو ترقية أو اعطاء اسبقية لأتاربهم في الأجهزة التى يعملون بها .

— اتخاذ أو التقصير في اتخاذ اجراء من اجراءات شئون الموظفين ضد الموظفين الذين يباشرون حقوقهم في التظلم ، ورفض الاشتراك في نشاط سياسى أو يكشفون بشكل قانونى عن أحوال نقص القانون أو القواعد أو اللوائح أو

سوء الادارة او اساءة استعمال السلطة او التقييد الضخم في الاعتمادات او عن خطر لاسلى معين محدق بالصحة والسلامة العامة .

— اتخاذ او التقصير في اتخاذ اجراء من اجراءات شئون الموظفين تتناقض مع القانون او القواعد او اللوائح التي تتعلق مباشرة بمبادئ نظام الجدارة .

٣ — النظم الجديدة لتقييم الاداء :

الذى فى يناير سنة ١٩٧٩ النظم الحكومى الموسع الحالى للترغيب والاختيار لشغل الوظائف بغرض تقدير صفات الاداء (بارز ، مرضى ، غير مرضى) ، لذلك يقوم كل جهاز بتسمية وتطوير نظمه الخاصة بالتقييم ، وسيتم العمل بالنظم الجديدة فى معظم الادارات والجهزة الحكومية فى معظم الادارات والجهزة الحكومية فى سنة ١٩٨١

وسيعتبر تقييم الاداء طبقا للنظم الجديدة اساسا لاتخاذ قرارات التدريب والمكافآت والتعليم ، الترقية ، تنزيل الدرجة ، الاحتفاظ بالموظفين او فصلهم (للأسباب غير المتعلقة بالأخطاء السلوكية) وسيتم تشجيع الاجهزة على العمل على اسهام الموظفين فى تحديد صفات وظائهم .

وعلى وجه عام فان النظم الجديدة لتقييم الاداء تمكن الاجهزة بما يلى :

— نصح الموظفين بشأن العوامل الهامة فى وظائفهم .

— وضع معدلات اداء تسمح بالتقييم الدقيق لاداء العمل طبقا لمعيار موضوعى متعلق بالعمل .

— معاونة الموظفين فى تحسين المستوى فى المقبول للاداء .

— اعادة تعيين او تنزيل الدرجة او نقل الموظفين الذين يستمر ادائهم غير مقبول وذلك بعد اعطائهم الفرصة للاداء بشكل مقبول ثم فصلهم فى التحسن .

ويطلب القانون من الاجهزة اخطار موظفيها حتى اول اكتوبر عام ١٩٨١ من العوامل الهامة

ومستويات الاداء فى وظائفهم . وفى خلال هذه الفترة سيطلب مكتب ادارة شئون الموظفين من الاجهزة اعداد تحفيزات مكتوبة للموظفين بشأن اتخاذ اجراءات تنزيل الدرجة او النقل المبينة على الاداء الضعيف .

واذا ما اقترح جهاز ما نقل موظف او تخفيض درجته بسبب ادائه الضعيف ، وإذا ما أصبح اداء هذا الموظف مقبولا لمدة سنة فان تقرير ادائه الضعيف يستبعد من ملفات ذلك الجهاز .

٤ — الاجراءات الجديدة لعمال الجزاءات والانتظامات :

يجوز — طبقا للنصوص الجديدة — النظم من اممال الجزاءات كالتنقل والاقطاف المؤقت لمدة تزيد عن اربعة عشر يوما وتخفيض الدرجة او المرتب . ويرجع النظم لمجلس حماية نظم الجدارة ويمكن للموظفين ان يطلبوا من خلال اتحاداتهم التحكيم بدلا من النظم للمجلس المذكور .

واذا ما اقترح جهاز ما تنزيل درجة او نقل أى موظف بسبب ادائه غير المقبول فان هذا الموظف يكون مخزلا بالآتى :

— استلام تنبيه مكتوب من الجهاز المعنى قبل الاجراء المقترح بثلاثين يوما .

— التمثيل بواسطة محام ادارى ممثل آخر .

— الإجابة شفويا أو كتابيا خلال وقت معقول .

— تلقى قرار مكتوب — معتمد من مستوى اشرافى اعلى من ذلك الذى اقترح الاجراء التاديبى يوضح سبب اتخاذ الاجراء .

— ويكون القرار النهائى للجهاز معدا كتابة خلال الثلاثين يوما بعد انتهاء فترة التنبيه . واذا ما قرر جهاز ما تنزيل درجة او نقل أى موظف بعد انتهاء فترة التنبيه فانه يمكن لهذا الموظف النظم امام مجلس حماية نظم الجدارة ويمكنه اتباع اجراءات التحكيم فى شكواه ، وسيقيد قرار الجهاز بشأن الجزاء اذا ما اتضح بدليل جوهري ان الموظف فشل فى التمسك مع مستويات الاداء لعنصر هام او اكثر من عناصر عمله ، وبالنسبة للجزاءات المبينة على لسبب اخرى غير الاداء

الضعيف مان قرار جهاز ما تثقل الموظف يجب أن يبرهن عليه بخليل راجح .

ولن يتأيد قرار الجهاز بشأن الجزاء اذا ما اظهر الموظف أن القرار قد تم اتخاذه بناء على اجراءات خاطئة من جانب الجهاز أو على أساس ممارسات محظورة أو كان غير شرعي . ويمكن الزام الأجهزة التي يتم نقض قراراتها بأن تنفع في حالات معينة للموظفين مقابلا معقولا لأتعاب الحملة . ويمكن التظلم من قرارات مجلس حملة نظم الجدارة أمام محكمة الولايات المتحدة للتظلمات وفيها يتعلق بالأجور والمندوعات أمام محكمة الدماوى .

٤ - نظام حفظ الدرجة والأجر :

ستبين النصوص الجديدة لحفظ الدرجة والأجر الموظفين من الاحتفاظ بدرجاتهم لمدة سنتين وتجيب الانتطاعات الكبيرة من أجورهم كنتيجة لاجراءات تنزيل الدرجات التي لا يعتبرون مسئولين عنها ، وسيحتفظ الموظفون الذين سيوضعون في وظائف أقل من وظائفهم كنتيجة لتخفيض القوى العاملة أو اعادة ترتيب الوظائف - اذا ما باثروا وظائفهم الحالية لمدة سنة - بدرجاتهم الحالية لمدة سنتين من تاريخ الدرجة وفي نهاية السنتين يتم تنزيل درجات هؤلاء الموظفين على أن يحتفظوا بالمعدل الحالي لأجورهم ولو زادت في ذلك الوقت عن الحد الأقصى لدرجاتهم الجديدة ولكنهم سيستلمون في هذه الحالة ٥٠٪ فقط من الزيادة النسبية في أجورهم ، وإذا أو متى انخفضت عن الحد الأقصى لدرجاتهم الجديدة فاتهم سيستحقون الزيادة السنوية الكلية في أجورهم . وستسهر هذه المزايا الخاصة طالما بقى هؤلاء الموظفون في نفس وظائفهم .

٥ - افضلية ومزايا المهرة (العالزين) :

يطلق المهرة الملتحقين بالخدمة من العالزين بنسبة ٣٠٪ أو أكثر مزايا اضافية اعتبارا من تاريخ تطبيق قانون اصلاح الخدمة وتتضمن هذه المزايا ما يلي :

- التعيين بلا امتحان مسابقة مع الحق في التحول الى سلك التعيينات الدائمة .

- الاحتفاظ بحقوقهم في الأفضلية من أي أفضلية مناسبة أخرى في حالة تخفيض القوى العاملة .

- الحق في أن يتم اخطارهم عن أي قرار يعتبرون بمقتضاه غير لائقين للوظيفة نظرا للمطالب البنية لشغلها أو أي قرار يتضمن تخفيضهم لشغل وظيفة من وظائف الخدمة المدنية مع حقهم في التظلم من هذه القرارات .

٦ - فترة الاختبار للمديرين والمشرعين الجدد :

يطلب الأمر طبقا لنصوص اصلاح الخدمة المدنية الأمريكية أن يمضى المشرعون والمديرون الجدد فترة اختبار قبل أن تصبح تعييناتهم نهائية ، وسيعود هؤلاء الذين لا يستكملون فترة الاختبار بشكل مرضى الى وظائف درجاتها أو أجورها من تلك التي كانوا يشغلونها قبل مباشرة مهامهم الادارية أو التشريعية إذ أنه حتى صدور هذا القانون الآخر مان المشرعين والمديرين الجدد غير الفعالين يمكن عادة نقلهم فقط خلال اجراءات طلب توقيع الجزاء وطبقا للنظام الجديد مان هؤلاء الذين لا يقدمون أداء جيدا خلال فترة الاختبار ينقلون من مسؤولياتهم الادارية بدون حاجة للمعانة من تعديلات الاجراءات القديمة .

٧ - اجر الجدارة للمديرين والمشرعين :

يوغر القانون الجديد نظاما لاجر الجدارة ترتبط بمقتضاه زيادة أجر المديرين والمشرعين في درجات الخدمة المدنية من ١٣ الى ١٥ مباشرة بأدائهم أكثر من ارتباطها بمدة خدمتهم ولن يطبق الموظفون المطبق عليهم هذا النظام أية علاوات تلقائيا بل سيكونون مؤهلين كل عام للاختبار لتلقى علاوات اجر الجدارة . ويتلقى المديرين المطبق عليهم نظام اجر الجدارة - كحد أدنى - نصف الزيادة النسبية السنوية للاجر المحصول لموظفي الدواوين (نوى الياتقلت البيضاء) غير أن هذا الحد الأدنى يمكن زيادته بواسطة مكتب ادارة شئون الموظفين . وسوف يتم الحصول على المبالغ اللازمة لزيادة الرواتب ومن المبالغ المستخدمة رسميا في زيادات الترقية لهؤلاء الموظفين .

الأعلى الموسع وبالإضافة الى ذلك ستحجز حوالى ٤٥ ٪ من وظائف خدمة كبار المتنفذين للداخلين فى السلك ويمكن أن تشغل بهم فقط .

ويحدد مكتب ادارة شئون الموظفين الفرعى اعتبارا من اوائل سنة ١٩٧٩ عدد وظائف خدمة كبار المتنفذين فى كل جهاز ، وسيكون الأفراد الذين يشغلون حاليا هذه الوظائف أو التى يتضح ان لجهزتهم ستصبح جزءا من نظام خدمة كبار المتنفذين تسعين يوما ليختاروا اما دخول هذه الخدمة أو البقاء تحت سلطات تعيينهم الحالية ، وسيحفظ هؤلاء الذين لن يختاروا الالتحاق بخدمة كبار المتنفذين بأجورهم ومزاياهم الحالية ولكم لن يكونوا مؤهلين للاختيار للترقيات ويمكن اعادة تعيين كبار المتنفذين فى وظائف أخرى لجهزتهم ولا يمكن نقلهم الى اجهزة أخرى .

ويلزم أن يكون لدى هؤلاء الذين سيبدلون فى سلك خدمة كبار المتنفذين مؤهلاتهم القيادية متينة بواسطة مجلس مراجعة المؤهلات التابع لمكتب ادارة شئون الموظفين كما يلزم ان يمضوا فترة اختبار لمدة سنة واحدة .

وسينى الاستبقاء فى خدمة كبار المتنفذين على الأداء الجيد . وسيقيم المتنفذون سنويا بواسطة رؤسائهم الذين سيقومون بقياس أدائهم فرديا وأداء المنظمات التى يديرونها ومن بين مقاييس التقييم التحسينات فى الكفاءة والإنتاجية . مستوى العمل ، والنجاح فى تحقيق الأهداف الإيجابية . وستراوح التقييمات بين ناجح تماما وهو التقييم الذى يجعل الفرد مؤهلا للاختيار لمكافآت الأداء وبين قريب من الحد الأدنى للجدارة أو غير مرضى وهو ما يكثف من الحاجة الى اجراء تصحيحي والى التحسن ، ويسبب الفشل فى التحسن النقل من خدمة كبار المتنفذين ، ولا يستطيع المتنفذون من داخل السلك . الذين ينتلون من خدمة كبار المتنفذين لأدائهم الضعيف — ان يتظلوا وانما يمكنهم عرض قضيتهم للاستماع امام مجلس حماية نظم الجدارة ويكونون مخولين للسكينة فى غير وظائف خدمة كبار المتنفذين فى الدرجة الخامسة

وستختلف كميات منح الأجهزة فيما يتعلق بزيادات الجدارة طبقا للتميز فى أداء الأفراد المحيرين والمشرفين وأداء المنظمات التى يديرونها . وتتضمن العوامل المأخوذة فى الاعتبار عند منح زيادات نظام الجدارة تكلفة الكفاءة ، الوقت المستغرق فى الأداء ، التحسينات فى الكفاءة ، والإنتاجية ومستوى العمل أو الخدمة .

وسوف يتم ادخال جميع المحيرين والمشرفين فى درجات وظائف الخدمة المدنية من ١٢ الى ١٥ فى نظام الجدارة فى وقت لا يتجاوز أول أكتوبر سنة ١٩٨١ غير أن محيرين كثيرين سيتم ادخالهم فى النظام فى وقت مبكر خلال السنوات المالية ١٩٨٠ أو ١٩٨١ . وسوف لا يعنى أى موظف نقصا فى مرتبة عند التحول الى النظام الجديد .

٨ - خدمة كبار المتنفذين :

يهدف نظام خدمة كبار المتنفذين الى ترغيب مديرى الادارة العليا والعمل على استقرارهم فى استخدام قدراتهم الانتاجية وأن يكون لهم طبعا لأدائهم . ويتحدد الأجر الأساسى لكبار المتنفذين فى أحد مستويات خمسة بحد أدنى يعادل الدرجة ١/١٦ من درجات الخدمة المدنية ويحد أقصى مرتبة المستوى التنفيذ الخامس .

ويتيح نظام خدمة كبار المتنفذين مكافآت سنوية لنصف عدد المتنفذين الداخلين فى السلك بمقادير تصل الى ٢٠ ٪ من الراتب الأساسى ، ويمكن لمعد يصل الى ٥ ٪ سنويا من كبار المتنفذين ان عشرة آلاف دولار ، ويمكن لمعد يصل الى ١ ٪ ان يطلق رتبة (منفذ متميز) مع مكافأة قدرها عشرين ألف دولار . وسيوضع حد أعلى لمجموع التعويضات لأعضاء خدمة كبار المتنفذين معادل لأجل المنفذ من المستوى الأول الذى يبلغ حاليا ٦٦ ألف دولار . وسيكون المتنفذون من داخل السلك فقط هم المؤهلون للاختيار لرتب ومكافآت الأداء .

وستكون الاغلبية الكبرى لكبار المتنفذين هم سلك المحيرين ، وسيكون هناك ١٠ ٪ من الحد

ويجب على الأجهزة الحكومية أن تمد المكتب وجهاز خدمة الاستخدام المشارس اليهما بمعلومات الاستخدام من الوظائف التي يبحثان عن مرشحين لها خارج سلك الخدمة المدنية .

(ز) تم توسيع برامج التعبئة المنظمة بقتان شئون الموظفين الحكومى المتبادل لتشمل اتواع أخرى من المنظمات والأفراد . وعلى الموظفين الاتحاديون الذين يقبلون هذه المهام أن يعددوا الى الحكومة الاتحادية للعمل فترة مساوية للفترة التي قضيت في ادارة تلك المهام (١) .

ثانيا : اعادة تنظيم اجهزة الخدمة المدنية :

وافق الكونجرس الأمريكى على قناتون اصلاح نظم الخدمة المدنية السابق بيان ملامحها الأساسية في هذا المجال كما وافق على خطة اعادة التنظيم التي تطبق اعتبارا من يناير ١٩٧٩ وتتناول هذه الخطة توزيع اختصاصات اللجنة الحالية للخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية بين جهازين جديدين هما مكتب ادارة شئون الموظفين الاتحادى والمجلس المستقل لحماية نظم الجدارة فضلا عن انشاء الهيئة الاتحادية الجديدة لعلاقات العمل (٢) .

وكانت (لجنة الخدمة المدنية) تعد أقدم أجهزة المشورة المركزية الكبرى للادارة العليا في الحكومة الفيدرالية حيث أنشئت طبقا لقانون بوندلتون في سنة ١٨٨٣ لاتمام نظام للجدارة في شئون التوظيف وأبعادها من مجال المحسوبة والنفوذ السياسى وتنظيم قواعد الاختبار للموظفين لضمان القدرة الفنية لأداء الخدمة ولتعمل على المستوى القومى ومركزها عاصمة الولايات المتحدة (واشنطن) . واستمرت اللجنة في ادائها لمهمتها على هذا النحو بمعزل عن مجريات الأمور في الادارة العامة حتى سنة ١٩٣٧ اذ أعلنت لجنة التنظيم الإدارى التى شكلها رئيس الجمهورية وقتئذ أن النظرية القديمة التى تقتصر على مجرد تحصين التعيينات في

عشرة من درجات الخدمة المدنية او أعلى من ذلك دون نقص في المرتب ويكون المتفنين الذين أمضوا ٢٥ سنة في خدمة الحكومة أو ٢٠ سنة في الخدمة اذا كانوا في سن الخمسين في الحالة الأخيرة ان يختاروا التقاعد في مثل هذه الظروف .

٩ - ملاحج أخرى لاصلاح نظم الخدمة المدنية :

ويمكن تلخيص أهم الملاحج الأخرى لاصلاح نظم الخدمة المدنية الأمريكية فيها على :

(أ) سبائشر الأجهزة الحكومية برامج الترفيب والاختيار لسفل الوظائف للاتليات للمعاونة في الاقتال من التمثيل الحدود للاتليات في القوى العاملة الاتحادية وسيوفر مكتب ادارة شئون الموظفين ولجنة برص الاستخدام المتكافئة الارشادات والمعونة الفنية بهذا الخصوص .

(ب) السماح بالتميل بلا أجر للطلبة - بالاشتراك مع البرامج التعليمية - بشرط عدم الانتقاص من البرص للموظفين الدائمين .

(ج) ويمكن اعادة تدريب الموظفين الذين سيصلون في ظل تخفيض القوة العاملة للعمل في اجهزة أخرى .

(د) يمكن للموظفين الذين في سن الخمسين الذين أمضوا عشرين سنة خدمة أن يختاروا تقاعدا مبكرا في حالات اعادة التنظيم أو نقل الاختصاصات أو تخفيض القوة العاملة .

(هـ) سيتم تحديد مجموع عدد الموظفين المدنيين في المجال التنفيذي حتى يناير ١٩٨١ في حدود عدد الموظفين الموجودين في الخدمة في ٣٠ سبتمبر سنة ١٩٧٧ باستبعاد موظفى الخفيات البريدية .

(و) يجب على مكتب ادارة شئون الموظفين ان يخطر (جهاز خدمة الولايات المتحدة للاستخدام) عن امتحانات المسابقة التى يجريها

(١) التشرىف بقتان اصلاح الخدمة المدنية الأمريكية سنة ١٩٧٩ - الرجوع السابق .
(٢) التشرىف بقتان اصلاح الخدمة المدنية الأمريكية سنة ١٩٧٩ - الرجوع السابق .

والاعلام بالاضافة الى عشرة مروع (مركزية)
لخدمة المنظمات الادارية - الفيدرالية سواء
الموجودة بالعاصمة واشنتن او بالولايات والتي
يربو عددها على ٧٠ منظمة يعمل بها حوالي
مليون ونصف مليون من افراد القوى العاملة -
هذا كله بخلاف هيئات الخدمة المدنية المحلية
الموجودة بخطف الولايات الامريكية والتي تتمتع
باستقلال ذاتي شأنها شأن تلك الولايات وتولي
خدمة الوحدات الادارية بالولايات .

وكانت لجنة الرؤساء الثلاثة تدبر هيئة الخدمة
المدنية وكانت مشكلة من ثلاثة اعضاء يعينهم
الرئيس الامريكي لمدة ٦ سنوات بعد موافقة
مجلس الشيوخ ويتم اختيار احدهم رئيسا للجنة ،
وكان من هؤلاء الثلاثة اثنين على الاقل من الحزب
الحكم ورئيس اللجنة هو ذات الوقت الرئيس
الاداري لوظيفة الهيئة - وكان عمل اللجنة يتركز
في ثلاثة اهداف هي اعداد ورسم السياسات ،
اتخاذ القرارات ، والتحدث من نظم الجدارة
والكفاية في الخدمة في الحكومة الفيدرالية وكان
لكل عضو من اعضاء اللجنة يشارك الآخر
المسئولية في رسم السياسات واتخاذ القرارات
لما التحدث من نظم الجدارة والكتابة في الخدمة
الحكومية فكان مسئولية كل عضو من اعضاء
اللجنة ان تتوافر لديه معرفة شاملة عن مبادئ
وتنصليات نظم الخدمة المدنية انما كان من
الضروري ان تتوافر لديه النزاهة التي لا ينطرق
اليها الشك والحكم الصحيح على الاشياء
والعدالة (٢) .

والواقع ان نظام اللجنة اذا كان يستند في
جودة الى اعبارات تاريخية سياسية فانه يصطدم
بمقتضيات التنظيم الاداري السليم واذ تضمن
في ظله وحدة القيادة والتوجيه ويتعذر تحديد
المسئولية ، ولا يتسنى اتخاذ تصرف اداري سريع

الوظيفة العامة من النفوذ السياسي من طريق
التنظيم القانوني لادارة الوظيفة العامة غدت غير
كافية ومطالب اللجنة بوضع برنامج ايجابي بقاء
لاستكمال الجهود المبذولة واوصت بالاستعانة
من لجنة الخدمة المدنية بمدير لشئون العاملين
مسئول امام رئيس الجمهورية مفصلة بذلك نظام
الدبوان او الجهاز على نظام اللجنة في الادارة
المركزية لشئون العاملين . وقد اثار تلك
التوصيات الجريئة عاصفة من المعارضة ، وفي
سنة ١٩٣٩ اتخذ الرئيس روزفلت احد مساعديه
الاداريين كضابط اتصال في شئون العاملين . وفي
سنة ١٩٤٩ اوصت لجنة الخدمة المدنية ان يختص
العضوان الاخران بتخطيط سياسة التوظيف
والعمل كهيئة استشارية نهائية للمنظمات العاملين .
واصدر الرئيس ثورمان قرارا متضمنا هذه
التوصيات وفي سنة ١٩٥٤ الذي الرئيس ايزنهاور
وظيفة ضابط الاتصال في شئون العاملين اتخذ
من رئيس لجنة الخدمة المدنية مستشاره المباشر
في شئون العاملين (١) .

وكانت هذه التطورات تتم من اتجاه تدريجي
نحو الاخذ بنظام الرئيس المفرد المسئول عن ادارة
شئون التوظيف بدلا من اللجنة .

والواقع ان لجنة الخدمة المدنية قبل الاصلاح
الآخر الذي تم العمل به اعتبارا من يناير سنة
١٩٧٩ كانت مبارزة من هيئة على قمتها لجنة
تسمى لجنة الرؤساء الثلاثة وكانت هذه الهيئة
تضم تسعة ادارات رئيسية للسياسات والمعايير
والاختبار والامتحانات ، والتفتيش ، والتحريات
واعترال الخدمة والثامن ، والقوى العاملة
التدريب ، والبيانات والخدمات الادارية
فضلا عن مكاتب الاستشارات القانونية ،
التنظيمات والمراجعة تقيم علاقات الادارة بافراد
القوى العاملة ، فحص التظلمات ، الحوافز

(١) نظرية الكفاية في الوظيفة العامة . نكتور حيدى لمين عبد الهادي . طبع ونشر دار الفكر العربي سنة ١٩٦٦ حتى
٥٠٥ - ٥٠٦

(٢) عبد الطيب بريس طه وجلال الدين قاسم - ملاحظ لخدمة المدنية الفيدرالية بالولايات المتحدة الامريكية . دراسة
مطبوعة بالجهاز المركزي للتنظيم والادارة سنة ١٩٧٠ حتى ١٤/١١

٢ - مجلس حماية نظم الجدارة :

يعتبر مجلس حماية نظم الجدارة - حسب خطة الإصلاح التي وافق عليها الكونجرس واهتمدها الرئيس الأمريكى مجلسا مستقلا لحماية كل من نظم الجدارة والفراد الموظفين ضد أعمال شئون الموظفين غير العادلة والمتصفة ، وستكون رئاسة المجلس لثلاثة أعضاء يعينون على أساس نظام مؤيد من الحزبين لمدة سبع سنوات غير قابلة للتجديد .

ويختص المجلس بالنظر في تظلمات الموظفين وتقرير الإجراءات التصحيحية ضد أى جهاز أو أى موظف عند اللزوم ، كما يراقب المجلس تطبيق نظم الجدارة بصفة عامة ويعد التقارير سنويا للكونجرس عن كيفية تنفيذ النظام .

وقد الفيت بإنشاء هذا المجلس - جهتان كان منوطا بهما اختصاصاته وهاتان الجهتان هما هيئة تظلمات الموظفين الاتحاديين ومجلس مراجعة التظلمات .

ويتضمن الهيكل الوظيفى للمجلس مستشار خاص مستقل يعين بواسطة رئيس الجمهورية لمدة خمس سنوات يختص بمحصى التهم الخاصة بالممارسات الخطورة في مجال شئون الموظفين ولهذا المستشار أن يطلب من المجلس إيقاف إجراءات شئون الموظفين في حالة احتدائها على ممارسات محظورة وله اتخاذ الإجراءات التأديبية أمام المجلس ضد هؤلاء الذين يخالفون قانون نظام الجدارة .

٣ - الهيئة الاتحادية لعلاقات العمل :

وتبأشر خلق وحدات المساومة - التى تعمل على التفاوض مع جهة الإدارة للحفاظ على حقوق الموظفين - ومما تجدره الإشارة اليه أن قانون اصلاح الخدمة المدنية الأمريكية يؤكد حقوق الموظفين الاتحاديين في تشكيل ، ومعاونة ،

وكذلك يؤدي أى خلاف بين الاعضاء الى اضطرابه نظام العمل كما أن مزية نظام اللجنة فيما يتعلق بعملها لجهة قضائية مردود عليها بأن الأعمال التشريعية وشبه القضائية في أعمال اللجنة البالغ فيه وغير كلف لتقرير لفضليتها على غيرها ، كما وأنه يلاحظ كلها ازدادت المشاكل الإدارية تصبح اللجنة المؤلفة من عدة أعضاء عمية النفع والجدوى اذ كثيرا ما تترأخى في اصدار قراراتها .

لهذه الأسباب وما اليها ربما تصاعد الاتجاه نحو إلغاء اللجنة واحلال رئيس مفرد محلها وقد انتهى هذا الاتجاه الى توزيع اختصاصات اللجنة - بعد ان الفيت في يناير ١٩٧٩ - على جهازين هما مكتب ادارة شئون الموظفين الاتحادى ، والمجلس المستقل لحماية نظم الجدارة فضلا عن انشاء جهاز ثالث هو الهيئة الاتحادية لعلاقات العمل وفيما يلى اختصاص كل من هذه الاجهزة الثلاثة :

١ - مكتب ادارة شئون الموظفين الاتحادى :

ويساعد رئيس الجمهورية في الاضطلاع بمسؤولياته في ادارة القوى العاملة الاتحادية . ويرأس المكتب مدير ونائب له يتم تعيينهم بواسطة رئيس الجمهورية وبمعاونة مجلس الشيوخ ويأشر المكتب المسؤوليات الحالية للجنة الخدمة المدنية بما يتضمن عمليات الاختبار المركزى والاستخدام ، وبعض أعمال شئون الموظفين ، والتعبئة التنفيذية والتدريب . ويدير مكتب ادارة شئون الموظفين أيضا برامج التقاعد والتأمين للموظفين الاتحاديين ، ويأشر المكتب الاشراف على شئون علاقات العمل لموظفى الحكومة ، كما يعمل على تطوير السياسات التى تغطى الاستخدام المدنى في فروع الاجهزة التنفيذية وفى فروع معينة للأجهزة التشريعية والقضائية بما يساعد هذه الاجهزة في تنفيذ تلك السياسات ، وسيفوض مكتب شئون الموظفين الاتحادى طبقا لمأيرة ومواجهته سلطات معينة في مجال شئون الموظفين لرؤساء الاجهزة .

العملية بين الموظفين وبين جهة الإدارة في الأمور الصعبة .

ولعل اصدق تعليق موجز ومحكم على قانون اصلاح الخدمة المدنية الامريكية هو ما قاله الرئيس الامريكى كارتر في بيان بحفلة توقيع القانون في ١٣/١٠/١٩٧٨ من أن هذا القانون تضمن من القواعد ما أعد بطريقة بناءة ومن طراز تمت العنلية به مما يعيد الى النظام الاتحادي الحوافز والمكافآت وما يسمح للموظفين الاتحادين بأن يشجعوا أو ينقلوا أو يتهموا للأسباب الصحيحة إذا لم يستطيعوا أو لم يقوموا بتلبية العمل . كما أن القانون يمنع احباطهم أو معاقبتهم للأسباب الخاطئة أو للكشف عن الأخطاء الوظيفية أو النزوات الشخصية في التمدى على الحقوق الأساسية للموظف .

والالتحاق بالمنظمات والروابط العملية الا انه يحظر الاضرابات وتخفيض معدل العمل أو التحريض الحزبي على التدخل في الأعمال الحكومية .

كما تختص الهيئة بالإشراف على انتخابات الروابط العملية لموظفي الحكومة والتعامل مع نشرات إدارة العمل في الأجهزة الاتحادية ، وتنحصر رئاسة الهيئة في رئيس وعضوين يعينون بالتناوب لمدة خمس سنوات على أساس نظام مؤيد من الحزبين ، وتحلى هذه الهيئة محل المجلس الاتصادي لعلاقات العمل . ويتضمن الهيكل الوظيفي للهيئة مستشار يعين لمدة خمس سنوات يختص بمجس ممارسات العمل المؤكد عدم عدالتها ويقدمها للاتهام أمام الهيئة . وفي داخل الهيئة توجد هيئة مصغرة لمباشرة اجراءات المفاوضات



تحليل القوى الدافعة والموقفة في التنظيمات

سليمان نظمي اسماعيل

التغير سلة الحياة ، وذلك كان على المنظمات أن تخضع للتغير من وقت لآخر حتى تتكيف مع التغير الاجتماعي والتكنولوجي ، وحتى تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية . ومن السهل أن نتعرف على التغير الذي تم في منظمة في وقت سابق ، ولكن الأمر يصبح أكثر صعوبة إذا حاولنا تحليل التغير في المنظمة أثناء حدوثه ، وأكثر من ذلك صعوبة أن نتنبأ بالتغير في منظمة قبل حدوثه حتى يمكن للمسؤولين أن يؤثروا في الاتجاه الذي يأخذه التغير . ومع ذلك فإن وظيفة الإدارة في المنظمات تتطلب هذا النوع من التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وأن يتخذ اللازم نحو النتائج في اتجاه التغير . وقد أصبح هذا التخطيط والتحليل المستقبلي جزءا من مسؤولية الإدارة في كل المنظمات المعاصرة .

وهي يمكن المدير من تحليل الجوانب المختلفة للتغير المستقبلي ، فإن المدير يحتاج إلى إطار فكري يساعده على هذا التحليل . ويتشأ الحلبة المناسبة إلى هذا الإطار من الأسس والافتراضات والبيانات والأعراض الكثيرة والمختلفة التي تواجه المدير في موقفه يحتاج إلى التغير . من هذا الموضوع يصلحنا الكتاب .

معين ليس وضعا ثابتا ولكنه عملية ديناميكية مستمرة (١) .

١ - القوى الدافعة والموقفة :

إذا طبقنا مفهوم الاتزان شبه الثابت على الاداء في المنظمات ، يصبح الاداء الحالي نتيجة لعمليات مستمرة تحفظه في مستواه الحاضر بحالات من القوى تمنع ارتفاعه أو انخفاضه ، فليبين لم ينظر الى التغير كحدث ثابت وإنما كاتزان ديناميكي بين قوى ذات اتجاهات متضادة تعمل في سياق معين ، وإن أى موقف يمكن النظر اليه كحالة اتزان ناتجة من توازن القوى المضادة لبعضها ، ممثلا المدير الذي يرغب في

قدم كورت ليفين أحد رواد علم النفس الإطار الفكري اللازم لهم التغيير في المنظمات والذي أسماه الاتزان شبه الثابت Quasi-stationary Equilibrium الذي يتخصص في أن الوضع الحاضر في الحياة الاجتماعية في وقت

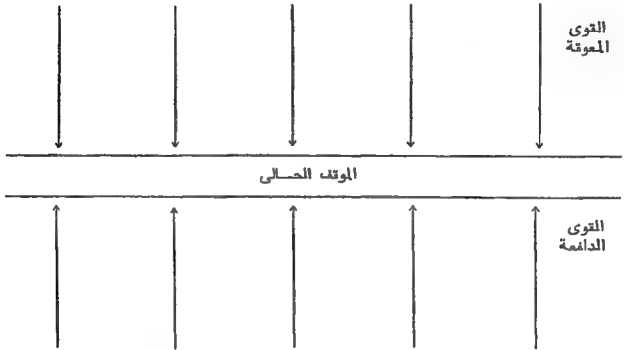
سليمان نظمي اسماعيل

مدير عام

بالمركز المركزي للتنظيم والإدارة

(١) لويس كابل ملكه ، سيكولوجية الجماعات والتفاده ، الجزء الثالث : النظرية والبحث في ديناميكيات الجماعة ، القاهرة ، ١٩٦٤ .

قوى تدفع نحو التغيير وتسمى بالقوى الدافعة، ويمكن التعبير عن الموقف الذي ينتج عن تقابل هاتين المجموعتين المتضادتين من القوى بالشكل التالي :



التفويض بشكل أكبر تقابله قوى تتجه نحو المحافظة على الوضع الراهن ، أى تقاوم المزيد من التفويض ، وتسمى هذه القوى بالقوى المعوقة ، ويعمل في اتجاه مضاد لهذه القوى

عمل بعض المنتجات ، أو تقديم بعض الخدمات، ولكن يحول بينها وبين ذلك عدم توافر المعرفة التكنولوجية اللازمة .

ويعرف هذا الشكل بشكل بيان القوى

٢ - مصادر القوى الدافعة والمعوقة :

(ب) **المصادر التنظيمية :** وتشمل هذه المصادر القوى التي تنتج عن السياسات أو طرق العمل أو اللوائح التي أرسنها المنظمة وممارستها عليها لسنوات عديدة ، والقوى الناتجة عن هذه المصادر ، شأن غيرها ، قد تكون قوى دافعة أو معوقة .

تنشأ القوى الدافعة والمعوقة من مصادر متعددة ، ويمكن تصنيف هذه المصادر في الأربع مجموعات التالية :

(ج) **المصادر البشرية :** وتنشأ قوى هذه المصادر من الإحساس والمعتقدات والقيم التي يتميز بها الأفراد العاملون في المنظمة ، ومن أمثلة هذه القوى أن يحس العاملون بأن ما يبذلونه من

(١) **المصادر التكنولوجية :** وتتضمن القوى التي تنشأ نتيجة لتأثير التكنولوجيا على النسق (١) أمثلاً ، منذ سنوات أصبح اندخال الطرق الحديثة في معالجة البيانات قوة دافعة نتجت عنها تغييرات في الطرق التي يدير بها المديرون منظماتهم . كما أن القصور التكنولوجي يمكن أن يعمل كقوة معوقة ، فقد ترغبت المنظمة في تغيير طريقة

(١) كلمة نسق مستخدمة في هذه الدراسة لتدل على المفهوم system وهي الترجمة المباشرة في كتب الصاوم

الاجتماعية .

في هذه الواجهة الخاصة ، ان رغبتنا في ذلك ، اى
اننا في هذه الحالة يكون لدينا بدائل متعددة
للتعامل معها بعكس حالة عدم التحليل التفصيلي
حيث يصح الاختيار بين بدائل محدودة جدا .

وفي المراحل الاولى من استخدام تحليل مجال
القوى ، كان هذا الاسلوب يتسم بالبطء الشديد
في تحليل الموقف ، ولكن الايام اثبتت انه كلما
ازدادت مهارة المدير في تحديد انواع القوى
الدافعة والمعوقة أمكنه استخدام هذا الاسلوب
في وقت قصير نسبيا ، ومن الواضح
ان كلا من درجة تعقيد الموقف ومهارة المحلل
عابِل محدِد في تحديد الوقت المطلوب لتحليل
الموقف .

ومن الاهمية بمكان ان يعرف المدير ان تحليل
قوى المجال الذي يتم هو تحليل لادراكه هو
للموقف ، وبالرغم من انه تحليل منظم فان هذا
لا يعنى انه تحليل موضوعي أو صادق ،
فالصوير البياني لمجال القوى بالنسبة للموقف
يفضن كل تفسيرات المدير وتحريفاته الادراكية
للحقائق ، فموجب الا يفترض المدير انه مادام قد
اكمل شكل قوى المجال فان هذا الشكل تحليل
موضوعي أو حقيقي للموقف .

ونشرب فيما يلي مثلا للقوى الدافعة والمعوقة
للاداء بالمدير الذي يريد التفويض بشكل اكبر ،
فنجد ان **القوى المعوقة للتفويض** تتمثل في الآتي:

(أ) يرغب المدير في الرقابة على الموقف ؛
حيث ان خوفه من الفشل كبير .

(ب) التفويض ليس عادة في هذا القسم من
المنظمة .

(ج) قد يتضمن التفويض ، تسليط اعضاء
على واحد أو اثنين من العاملين ، واحتمال ان
يكون لذلك اثر ضار على الجماعة ككل .

(د) الواجبات التي مستلوض قد تكون على
درجة كبيرة من الصعوبة ، ولا يوجد في هذا
القسم من المنظمة من لديه الخبرة في انجازها .

جهد هو المقدار المناسب ، وانهم لا يجب ان
يبدلوا جهدا كبيرا ، أو الاعتقاد بان العمل المستند
اليهم جزء من هدف هام ، وانهم يجب ان يبدلوا
أقصى ما في وسعهم لتحقيق هذا الهدف .

(هـ) **المصادر الخارجية** : وتضم هذه المصادر
القوى التي تبدأ من خارج المنظمة ، ومن لمظة
هذه المصادر القوانين التي تضعها الدولة ،
واتجاهات المجتمع نحو نماذج معينة من السلوك،
أو اى متطلبات تفرض على المنظمة من قبل
العملاء أو المنافسين أو اى جماعات أخرى .

٤ - تحديد القوى الدافعة والمعوقة :

تتوافر في كل منظمة القوى الدافعة التي تمكثها
من الاستمرار والانتظام في العمل ، وهي تلك
القوى الايجابية التي تؤثر في تحديد مستوى
الاداء ، الذي يتحدد في اى وقت بالاتزان شبه
الثابت بين هذه القوى وبين القوى المعوقة
للاداء ، ويترتب على هذا انه يمكن تصنيف
مستوى الاداء بزيادة القوى الدافعة أو اضافة
قوى جديدة لها ، وكلما زادت القوى الدافعة
تحسن الاداء وتحققت الاهداف بالكفاءة
والفاعلية المطلوبة .

وفي نفس الوقت توجد في كل منظمة مشاكل
تعوق الاداء ، وفي تحديد القوى المعوقة للاداء يتم
التعرف على هذه المشاكل ، ويلاحظ ان يكون
تحديد القوى المعوقة أو الدافعة في شكل ظاهرة
وليس في شكل اسم فرد أو وظيفة ، وان يكون
لهذه الظاهرة نتائج مباشرة على مستوى الاداء
في المدى القصير أو الطويل ، فلو قلنا ان السيد /
محمد قوة دافعة أو قوة معوقة ، فانه في هذه
الحالة يتحتم علينا ان نتعامل مع السيد / محمد
بكامل كيانه وان نقبله على علانته أو ان نغض
الموقف من وجوده ، اى ان المسألة تصبح يوجد
أو لا يوجد ، ونفس الشيء ينطبق على الوظائف
مثل المديرين أو المشرفين أو الكتبة ، لما اذا
حدثنا امالا أو اتجاهات أو معتقدات خاصة
بالسيد / محمد فالتنا تصبح قادرين على التصرف

(هـ) الامور على ما يرام الآن ، ولا يوجد من يطالب بمسئولية اكبر .

(و) التفويض قد يعنى تكيفا شخصيا من المدير ، الذى عليه ان يغير انماط عمله ، ونجد انه يتحرك في اتجاه مضاد لما سبق ، القسوى الدافعة للتفويض وهى :

(ا) يحتاج العاملون بالمنظمة الى التدريب على العمل .

(ب) الضغوط على المدير كبيرة ، وهو في حاجة الى وقت اطول .

(ج) المدير العام مهتم بالتدريب ك فلسفة ، وهو يرفض في تنبيه كل افراد المنظمة .

(د) مالم يكن هناك مرعوسون مؤهلون — وهو ما يمكن ان يتم عن طريق التفويض — فلن المدير يحد من مرمى ترقية الى المناصب الاعلى .

(هـ) يرغب المدير في بعض التحديات الجديدة .

(و) يرغب العملاء في اتصال شخصي اكثر مع المديرين ، ولذلك يجب العمل على توفير المزيد من العاملين المؤهلين لذلك .

وبعد التعرف على القوى الدافعة والمعوقة كما هو موضح في المثل السابق ، يجب على المدير ان يقوم بتقويم كل قوة ، فرغم انه قد يوجد خمسة او اكثر من القوى المعوقة ، فقد يكون لاثنتين او او ثلاث من هذه القوى اثر اكبر نسبيا ، وهذه القوى اذا امكن التأثير فيها ، فسيكون لذلك نتيجة اكبر على التغيير المطلوب ، ونفس القول يصدق على القوى الدافعة ، فبعض القوى اقوى من الآخر ، وللقوى الاكبر اهمية نسبية اكبر في الموقف .

وبعد ذلك ، يجب على المدير ان يحدد القوى التى له سيطرة عليها ، او على الاقل تلك التى يمكنه ان يؤثر فيها بدرجة كبيرة ، فمثلا ، قد تكون رغبات العملاء قوة لها وزنها الكبير في الموقف ، ولكنها قوة ليس للمدير سيطرة عليها

الا بدرجة قليلة ، وبدلا من ان يعمل المدير في مجالاتسيطرته عليها قليلة فانه يجب عليه ان يحقق الفائدة الاكبر بالتاثير على العوامل التى يسيطر عليها بدرجة كبيرة .

وبذلك يكون المدير قد انتهت من ثلاث خطوات حكيمة في عملية التحليل وهى :

(١) التعرف على القوى الدافعة والقسوى المعوقة التى يتضمنها الموقف .

(ب) تقدير القوة النسبية لكل قوة .
(ج) توضيح درجة السيطرة او التأثير التى للمدير على كل قوة .

وبالانتهاء من هذا النوع من التحليل لجمال القوى ، فان المدير يصبح في وضع افضل بالنسبة للتعامل مع الموقف .

٤ — تحديد الاستراتيجية وبرامج العمل :

بعد القيام بتحديد مستويات الاداء الحالى والمستهدف في المنظمة ، وبعد التعرف على القوى الدافعة والمعوقة التى تصعد مستوى الاداء الحالى ، وتقدير القوة النسبية لكل قوة ومدى سيطرة المدير على هذه القوى ، يصبح على المدير — حتى يحدث التغيير المطلوب في مستوى الاداء — ان يتعامل مع القوى الدافعة والمعوقة من طريق تحديد استراتيجيات العمل الكفيلة بتحريك مستوى الاداء الحالى في اتجاه المستوى المستهدف ، وتكون صياغة هذه الاستراتيجيات في شكل عبارات تقسم بالعومية ، اما تحديد برامج العمل فيتخذ شكل مجموعة من الخطوات التكتيكية بشكل اكثر تفصيلا وتحديدا ، وذلك بالنسبة لكل قوة من القوى التى يتقرر التعامل معها .

فعلى المدير ان يعمل على تعديل الاتزان الحالى للقوى الدافعة والمعوقة ، وذلك بان يهيد الى الموقف مسؤولته عن طريق احدى الاستراتيجيات الآتية :

(١) التركيز على التأثير على القوى الدافعة الرئيسية .

هذا الإطار تصبح كثير من المواقف معقدة بحيث يصعب فهمها .

ويعمل بعض المديرين على الاستفادة من تحليل مجال القوى المؤثرة في الموقف كإداة اتصال ، ولذلك يطلب المدير من مرؤوسيه أن يقوموا بتحليل قوى المجال للمواقف التي يواجهونها ، وتناقش هذه التحليلات في الاجتماعات الخاصة بالإدارة ، ويراعى في هذه الاجتماعات ألا يكشف المدير عن تحليله للمواقف حتى يقدم المرؤوسون رؤيتهم لهذه المواقف ، بدون أن يتأثروا برأى المدير ، وبذلك يحصل المدير والمرؤوسون على الصورة التي يراها كل منهم للموقف حيث يمكن مناقشة الفروق في الإدراكات والتحليل .

وطريقة تحليل قوى المجال مغيرة في التعرف على العوامل من حيث درجة سيطرة المدير عليها، وبذلك يركز المدير على القوى التي لا سيطرة عليها بدلا من أن يضيع وقته في التفكير في الأعمال التي ترتبط بالقوى التي لا سيطرة له عليها ، فإذا كانت جميع القوى الدافعة نحو التغيير لا سيطرة للمدير عليها ، مثلا ، فانه في هذه الحالة يصبح الواجب على المدير أن يستفيد من الموارد المتاحة له في إزالة بعض القوى المعوقة التي لا سيطرة عليها ، أو أضعاف أثرها أن كانت أزالها غير ممكنة .

خاتمة :

أوضحنا في هذه الدراسة مفهوم الاتزان شبه الثابت أو تحليل قوى المجال الى قوى دافعة وأخرى معوقة ، وبيننا كيف يمكن للمدير أن يستفيد من هذا المفهوم في المواقف المختلفة في المنظمات . وبالرغم من بساطة هذا الأسلوب فقد أثبتت الأيام أنه فعال للغاية ، وخصوصا عند العمل بمفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج في المنظمات ، حيث يعتمد هذا المفهوم ، بالإضافة الى مبدأ المشاركة في الإدارة ، على تحديد أهداف المنظمة ، ثم وضع المؤشرات لقياس كل هدف وتحديد وحدة القياس ، ثم تحديد مستوى الأداء الحالي وكل من القوى الدافعة والمعوقة التي تؤثر عليه ، ثم تحديد مستوى الأداء المستهدف ، وأخيرا وضع الاستراتيجيات وبرامج العمل الكفيلة بتحقيق التغيير من مستوى الأداء الحالي الى المستوى المستهدف ، وذلك عن طريق التأثير في كل من القوى الدافعة والمعوقة الهامة والتي للمنظمة سيطرة عليها .

(ب) العمل على إزالة القوى المعوقة وإحدة بعد أخرى ، بفترض تساويها في درجة القوة والاهمية .

(ج) التأثير في كل القوى تأثيرا شاملا في نفس الوقت على أساس وجود ترابط دينامي بينها .

(د) اضافة قوة دافعة جديدة باصدار تشريع جديد مثلا :

وبصفة عامة ، فكل استراتيجيات التغيير تنتمي الى واحدة من هذه الوسائل ، فإذا كانت هناك رغبة في التغيير ، فعلى المدير أن يعمل بطريقة ما على تغيير الوضع الراهن للقوى .

والأسلوب الأكثر استخداما في أحداث التغيير هو التركيز على التأثير على القوى الدافعة الرئيسية ، وهذا طبعا يخل بالاتزان ويعيد الى الموقف سيولته فيحدث التغيير المطلوب ، ولكنه من الواجب على كل مدير أن يأخذ في الاعتبار أن زيادة القوى الدافعة له آثاره السلبية على ثبات النسق ، ولذلك يعمل الخبراء بأسلوب تحليل مجال القوى على التقليل من بعض العوامل المعوقة في نفس الوقت الذي تزيد فيه القوى الدافعة ، وذلك حتى يستمر النسق ثابتا، وحتى لا تشكل زيادة القوى الدافعة خطورة على ثبات نسق المنظمة .

٥ - مزايا تحليل القوى الدافعة والمعوقة :

يجد المديرون عادة في تحليل القوى الدافعة والمعوقة أداة فعالة تساعدهم في تحديد الطرق الأكثر فعالية في أحداث التغيير ، وبالرغم من أن الأمر يتطلب جهدا من المدير ، فإن النتائج التي يتم الحصول عليها تبرز هذا الجهد ، فمستخدم هذا الأسلوب من التحليل يحصل المدير على صورة واضحة للموقف كما هو كائن حليا وعلى صورة تفصيلية لمكونات هذا الموقف ، وكلما كانت القوى الدافعة والمعوقة محددة بدقة أكبر كان هذا الأسلوب أكثر جدوى ، فمفهوم الاتزان شبه الثابت في المنظمات بما يتضمنه من تحليل لمجال القوى يزودنا بالإطار الذي ينظر منه المدير الى الموقف بأكمله ، ولا شك في أنه بدون

مدى إمكانية معايرة تكاليف التسويق

إجلال مختار الحفنى

لقد كتبت هذه كتابات لكثير من الاقتصاديين تشير الى أن موارد أى مجتمع محدودة مهما كانت هذه الموارد ، والأهداف متعددة وكثيرة ، لذا وجب أن تستخدم هذه الموارد الاستخدام الأمثل عند موازنة الأنشطة والأعمال وتلقى من خلالها تحقق هذه الأهداف .
ولى سبيل القيام بأى نشاط تصرف التكاليف الخاصة بهذا النشاط والتي تستغل جزءا من الموارد المحدودة .

العمل على زيادة قيمة المخرجات وتغطيتها وتقليل المدخلات الى أقل درجة ممكنة بحيث لا يكون هناك أى خلل أو قصور فى تحقيق الأهداف المخططة ، ويمكن التحكم بدرجة أكبر فى جانب المدخلات من جانب المخرجات حيث أن المخرجات هى النتائج الفعلية والتي نعمل دائما على أن تكون مطابقة للأهداف المخططة ، أما المدخلات فهى تكاليف المواد والأجور (وقت ، مجهود ، تدريب ، مهارة) والتي يجب أن تكون مطابقة للتكاليف الموضوعة مقدما (تكاليف تقديرية فى ضوء الأهداف المخططة) وهذه التكاليف التقديرية هى ما يطلق عليهما معايير .

المقصود من الاستخدام الأمثل هو تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكاليف ممكنة وهذا هو مفهوم الكفاءة . فالكفاءة فى أبسط معانيها هى قيمة المخرجات ، ولقد أصبح هدف المجتمعات قيمة المدخلات

والمنظمات اليوم هو العمل على رفع الكفاءة الى أقصى درجة ممكنة ، ولن يتأتى هذا الا عن طريق

إجلال مختار الحفنى

المعيار (١) هو المقياس الذى نقيس على أساسه وهو قد يمثل قانونا أداة حكم أو مقياس قد يكون

(١) د. محمد توفيق بايع ، التكاليف المحاسبية لآثرلنى هياس وغبط التكاليف النشطة ، القاهرة ، مكتبة الغريب ، ١٩٧٢

المعيار عبارة عن سياسات أو طرق عامة أو أنظمة أو خطط ، ولابد من توافر شرطين أساسيين في المعيار ليكون أساسا للحكم ولثقة فيه والإطمئنان اليه .

العلمية :

والعلم هو مجموعة من المعارف المنظمة بقروض تكوين قروض واختبار هذه القروض لاثبات صحتها بشأن سلوك ظاهرة معينة ، ومحاولة التنبؤ بهذا السلوك مستقبلا والتحكم فيه والتأثير عليه ، وتنعقد بالمعارف المنظمة تلك المعارف المأخوذة من دراسة تحليلية ويطلق منطقية للبيانات في الماضي والحاضر وأخذ الطوارئ والظروف المحتمل حدوثها مستقبلا في الاعتبار .

الواقعية :

أي أن يكون المعيار متسقاً مع الظروف المحيطة بالمشروع أو المنظمة ، وينبأ على هذا التعريف ومن خلال مفهوم عناصر العملية الإدارية نجد أن المعيار هو أداة من أدوات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأداة يسترشد بها عند اتخاذ القرارات الإدارية .

وأي نشاط له تكاليفه الخاصة به والنشاط التسويقي من الأنشطة الاقتصادية الهامة ولا يقل أهمية من أي نشاط آخر ولهذا النشاط تكاليفه والتي تمثل جزءا كبيرا من موارد المنشأة لتحقيق الأهداف ولذا وجب معايرة هذه التكاليف من خلال إدارة العمل التسويقي وكفاءة فعالة في الممارسة الإدارية لهذا العمل .

ولم يكن يوجد في الماضي اهتمام أو دراسات لمعايرة التكاليف حيث لم يكن هناك حاجة لذلك ، فقد كان المتبع في الإنتاج بطرق الاكتفاء الذاتي ثم المتايضة ومنسحباً زاد عدد السكان وتوسعت الأنشطة الاقتصادية ظهر الإنتاج الكبير ، وجاءت الثورة الصناعية وزادت أهمية وفورات الإنتاج الكبير والاستغلال الكامل للطاقة العاطلة .

وظهرت دراسات وبحوث لبعض كبار الاقتصاديين مثل آدم سميث وتشارلز بلانج

ودراسته من إمكانية تأدية الأعمال بطرق أفضل ومجهود ووقت أقل ، وأبحاث دي لاهير عن كفاءة الاستفادة من طاقة الإنسان داخل المصانع ، ثم جاءت حركة الإدارة العلمية وكان من روادها فردريك تايلور وأبحاثه ودراسته من الوقت والحركة وكيفية رفع كفاءة العامل ، وتعددت الدراسات وتنوعت وظهر مفهوم معايرة التكاليف الصناعية نتيجة للدراسات والأبحاث التي أجريت في المصانع ، ويمكن تقسيم المعيار إلى نوعين : —

المعيار التقديري : —

وبه يتم مقارنة التكاليف الفعلية على أساس المعايير المثالية الموضوعة في نهاية المدة لتجديد الانحرافات والمسئولية واتخاذ القرارات العلاجية.

المعيار الواقعي (الفعلي) : —

وبه يتم مقارنة التكاليف الفعلية على أساس المعايير الموضوعة ولكن بعد تعديلها بالطوارئ والظروف التي لم تكن متوقعة ولم تؤخذ في الحسبان ، وذلك بصفة مستمرة ودورية وعلى فترات قصيرة حتى يمكن اكتشاف الانحرافات بسرعة واتخاذ القرارات الوقائية .

وبالرغم من أهمية المعايير وأثارها على الضبط والمسئولية ورفع الكفاءة إلا أنه حتى الآن يوجد إهمال وتصور في طرق معايرة التكاليف بصفة عامة وتكاليف التسويق بصفة خاصة نتيجة لبعض المفاهيم والاعتقادات الخاطئة .

فمن بين هذه المفاهيم بصفة عامة :

— القول بأنه لا يمكن وضع نسبة معينة كمعيار موحد يستخفم في جميع الأحوال وذلك لتأثر المعايير بالظروف المحيطة في البيئة سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو زمنية . مما يؤدي إلى القيام بدراسات والاستعانة بالخبراء المختصين في كل مرة وتحمل المنشأة أعباء وتنفقات لا لزوم لها ، ويمكن الاستعاضة عن كل هذا بخبرة القائمين بالإدارة ، ثم أن هناك منشآت لا تتوافر لها الإمكانيات للقيام بمثل هذه الدراسات

وهذا مردود عليه بأننا متفقون على أن المعيار يثائر بالظروف المحيطة ، ولكن قد أمكن بعد القيام بالدراسات العلمية (١) وضع قوانين رئيسية للمعايير ، والاختلاف يكون في مكونات ومخالفات قوانين المعيار في حالة لأخرى ولكن أصبح هناك قوانين عامة لذلك .

أما بالنسبة لتكاليف الدراسات الخاصة بالمعايير فهذه لاتعتبر أعباء وتنفقات تتكبدها المنشأة، بل هي تكاليف في سبيل وضع معايير لها فوائدها ووفوراتها في الرقابة والمتابعة واتخاذ القرارات وتتم المقارنة بين هذه التكاليف وفوائدها بحيث تكون قيمة الفوائد أكبر من قيمة التكاليف ولا يمكن الاستعاضة عن هذه الدراسات بالخبرة فلننسا نحتاج عملا الى الخبرة عند وضع المعايير ولكن ليست الخبرة وحدها بل لابد من اتباع الطريق العلمية والموضوعية وتوفير تكاليف طرق التجربة والخطأ والاستفادة من أبحاث ودراسات السابقين . اذا لابد من وضع معايير للاقتراب من دائرة التأكد والابتعاد عن عدم التأكد والمخاطرة والارجال كما أنه يمكن في حالة المنشآت التي لا تتوافر لها الامكانيات اللازمة لهذه الدراسات الاستعانة بمكاتب الخدمات المختصة بذلك وفي ضوء المقارنة بين التكاليف والفوائد .

— الاعتقاد بأن اتباع المعايير هو اجراء نظري يصعب بل يستحيل احيانا مقارنة ما هو فعلى بما هو تنديري ومخطط والمعايير قد تكون قيودا على تحقيق الاهداف والرؤى ولقد ذكرنا مسبقا شرطين أساسيين عند وضع أى معيار وهما العلمية والواقعية كذلك لقد ذكرنا مفهوم المعيار الفعلى محلل على انفس ومعدلات تحميل فعلية.

— القول بأن هناك مشروعات ومنظمات تحقق الاهداف المنشودة بتكاليف اقل من المعيار المحددة لهذه التكاليف اذ الكفاءة الفعلية في هذه الحالة أكبر من الكفاءة المعيارية وعلى ذلك ليس هنالك حاجة لوضع مثل هذه المعايير وهذا مردود عليه

بأن هذه الكفاءة الفعلية قد لا تكون حقيقية وانها نتيجة للصفحة أو ظروف خارجة عن ارادة وكفاءة الادارة مثل ارتفاع الاسعار وتضخمها وقد يكون تحقيق هذه الكفاءة على حسب نواحي أخرى في المشروع ولكن المعيار يراعى فيه جميع الظروف والنواحي الكلية بحيث يكون تحقيق الاهداف الفرعية بكل جزء من اجزاء المشروع متفق مع الهدف الرئيسى . فالمعيار يوضع على أساس علمى وموضوعى وأن النجاح الذى يتم ارتجالا وصنفا قد لا يتكرر ولا يستمر فى الأجل الطويل حيث ان لاى نجاح مطلباته من التخطيط العلمى لكى يستمر ويزدهر وينمو .

— لابد من نوعية ومستوى ما من القائمين بهم وتطبيق المعايير الموضوعية بواسطة الخبراء وفي ظل الاقتصاد المتخلف والتعليم النامى قد لا توجد أو تندر هذه النوعيات والمستويات ونرد على ذلك بأنه لابد عند وضع المعيار أن يكون مفهوما بصفة وبوضوح لدى القائمين على تنفيذه ووضع اجراءات تنفيذية مفصلة لهذا المعيار حتى فى ظل الاقتصاد المتطور والتعليم المتقدم .

— القول بأنه يصعب بل يستحيل احيانا الفصل بين كل نشاط وآخر وعليه يكون مسؤوية أو استحالة تحديد تكلفة كل نشاط والمعيار الخاص لهذه التكلفة .

نعم اننا نجد بعض الصعوبات فى هذا وليست هناك معايير علمية متفق عليها للحكم على السلعة أو الخدمة انها تفتقى لهذا النشاط أو ذلك (مثل نشاط انتاجى وآخر تسويقي) ولكنه يمكن التغلب والتخفيف من حدة هذه الصعوبات بتحديد دقيق واضح لوظائف كل نشاط والاهداف الخاصة به فهنا اذا كان الهدف من الغلاف الخارجى للسلعة وهو الاعلان والترويج والثرة الطلب فتكون هنا التكاليف خاصة بالاعلان اما اذا كان الهدف من ورائه المحافظة على السلعة من التلف اثناء النقل والتخزين فتكون التكاليف هنا انتاجية ومثال آخر على ذلك فالاعلان الذى يكون القصد منه الدعاية

(١) من هذه الدراسات د. محمد توفيق بانيح ، مرجع سبق ذكره .

اهمية المستهلك ومعرفة رغباته وهنسا تظهر
اهمية بحوث التسويق وتطوير وتقديم وابتكار
منتجات لاشباع هذه الرغبات والحاجة الى وظيفة
تخطيط المنتجات وتحقيق أهداف المشروع سواء
كانت ارباح أو خدمات اجتماعية ومسئوليات في
ظل الطرف المحيطة واهمية التخطيط طويل وقصر
الاجل .

ونجد ان القصور في تطبيق هذا المفهوم يرجع
الى عدم فهم بعض القائمين بالادارة لهذا المفهوم
والبعض الآخر يعبه ولكنه غير مقتنع بإمكانية
تطبيقه وتصميمه نتيجة لبعض الاعتقادات الخاطئة
مثل :-

— الاعتقاد بأن الشركات الصغيرة تكون عاجزة
عن اجراء بحوث التسويق والتخطيط والابتكار
والقيام بحملات اعلانية وما الى ذلك من الازكان
الاساسية للمفهوم الحديث وتجد هذه الشركات
ان امامها سلاحا وحيدا هو المنافسة السعرية
ونرد على ذلك بفرض ان هذه الشركات قد خفضت
السعر ولم يكن رغبة المستهلك مواصفات المنتج
الذي تقدمه واحيانا لا تكون هناك مرونة في الطلب
اذا في هذه الحالات سوف تتحقق الخسائر والتي
يمكن تفاديها بتطبيق الازكان الاساسية حتى ولو
بطريق بسيطة في الاجل القصير أو الاستعانة
بمكاتب الخدمات الاستشارية في حدود وامكانيات
هذه الشركات حتى تستطيع ان تنمو وتزدهر
وهذا يؤكد عمومية المفهوم الحديث .

— القول بأن تطبيق المفهوم الحديث يلزمه
مستوى معين من التقدم في المحيط الثقافي بجوانبه
الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وهذا يمثل
شكا في صلاحية هذا المفهوم في المجتمعات غير
المهية لذلك وفي ظل اقتصاديات الندرة ومفكرة ان
المنتج الجديد لا ينبع من السوق في ظل الاقتصاد
المختلف ونحن لا ننكر هذا ولكن اقتصاديات الندرة
سوف لا تستمر خاصة في الاجل الطويل وظهور
المنافسة العابرة والمنافسة الناشئة من التكنولوجيا
وحتى في ظل اقتصاديات الندرة لابد ان يكون هناك
ترشيد للاستهلاك وعلان ذلك للمستهلك حتى
تكسبه في الاجل الطويل والقصير معا .

لنتجبات المنشأة وترويجها تكون تكاليفه خاصة
بالنشاط الاعلاني والتسويقي وتحمل على الوحدات
الباعية المستفيدة من هذه التكاليف لما اذا كان
القصد من وراء الاعلان هو دعم العلاقات العامة
التي تربط المنشأة بالجمهور فتكون التكاليف هنسا
اعلامية وتدرج ضمن تكاليف النشاط الإداري العام
للمنشأة وليس الاعلان . اننا هنا لسنا بصدد تحديد
وظائف كل نشاط وانما نقصد ان يكون هناك تحديد
واضح لوظائف كل نشاط وأهدافه وتكاليفه تحقيق
هذه الأهداف وتأييد تلك الوظائف وعلى هذا يكون
وضع المعيار عادلا .

وان كان هناك تصور في معايرة التكاليف بصفة
عامة فان هذا التصور واضح بدرجة اكبر في معايرة
تكاليف النشاط التسويقي نظرا لحدائه هذا
لنشاط بالنسبة للعلوم الطبيعية الأخرى . فعلم
التسويق كما نعلم من العلوم الإدارية والإنسانية
التي ظهرت في الآونة الأخيرة ولقد نص المفهوم
الحديث للتسويق على أهمية الكفاءة وبالتالي
المعايير اللازمة لتحقيق هذه الكفاءة حيث ان الكفاءة
لا تتم ارجالا ونجد ان هناك عدة تعاريف للمفهوم
الحديث للتسويق من بينها ان المفهوم التسويقي :

هو الفلسفة الإدارية الخاصة بالعمل على اشباع
احتياجات ورغبات المستهلك وتحقيق أهداف
المشروع باقل التكاليف الممكنة وفي ظل الظروف
المحيطة بالمشروع .

وعلى هذا نجد ان القصور في تطبيق هذا
المفهوم هو عدم اقتناع وعدم فهم لأهمية النشاط
التسويقي واهمال التكاليف لهذا النشاط فقد كانت
النظرة التقليدية لتكاليف التسويق أمباء تتكدها
المنشأة طوال العام ثم تلقى بها في حساب الأرباح
والخسائر أو في حساب المتاجرة دون الإحصاس
بمبادئ هذه التكاليف ولا بنتائجها . ثم ظهرت
المحاولات لحراسة وتحليل هذه التكاليف وتصميم
النظم والطرق لتبويبها وتوزيعها على الوحدات
المستفيدة بها .

وهناك عناصر أساسية حتى يمكن تطبيق
المفهوم الحديث للتسويق منها :-

الأساسي في تحقيق الأهداف المخططة والتي تستخدم كمقياس للخرجات (النتائج الفعلية) أنه في ضوء هذه الأهداف المخططة يتم وضع المعايير الخاصة بتكاليف هذه الأنشطة واغفال أحد هذه الأنشطة كنتيجة لقصور في الأهداف المخططة لا تكون الكفاءة الفعلية حقيقية .

ومن الأسباب الأخرى القصور في معايرة تكاليف التسويق :

— القول بصعوبة وضع معايير لتكاليف النشاط التسويقي نظرا لخصائص وسمات هذا النشاط من ديناميكية وتغير مستمر في الظروف وتأثره بعوامل يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها مثل سلوك المستهلك وظروف السوق والمتنافسين وسياسات الائتمان . كما أن هناك صعوبة في تحقيق وتطبيق المعايير الموضوعة للتكاليف التسويقية فمثلا قد يرى رجل البيع بعض طرق الحسابات لتحقيق الأهداف الرئيسية أو نتيجة لتغير الظروف وهناك تختلف التكلفة الفعلية عن المعيار الموضوع . وهكذا نرى إما أن لا تأخذ بهذه المعايير الموضوعة وفي هذا خسائر نتيجة لضيق الوقت والجهود التكلفة الخاصة بوضع هذه المعايير وأما محاسبة المسؤولين عن هذه المعايير وفي هذا أجحاف وظلم بالنسبة لهؤلاء المسؤولين وأما التقيد بهذه المعايير على حساب تحقيق الأهداف المخططة والمتشودة وكل هذا بالطبع مردود عليه ، فبالنسبة لصعوبة وضع معايير لتكاليف التسويق نقول أنه بالرغم من دقة التجارب المعملية والطولم الطبيعية بطرق حسابية دقيقة والتحكم في ظروف إجراء التجارب وصعوبة هذا لبحوث ودراسات التسويق إلا أنه يمكن وبدرجة كبيرة من الدقة إجراء هذه الدراسات والبحوث واستخدام أجهزة مثل الحاسب الإلكتروني في ذلك واستخدام بصوت العمليات والإحصاء والرياضيات أما القول بعدم الأخذ بالمعايير الموضوعة فهو مرفوض من أساسه فإذا لم تكن تستخدم هذه المعايير فلماذا وضعت ؟ ولماذا تمنا بدراسات واستعمالات بخبرة لذلك ؟! أما بالنسبة للقول بأن هناك ظلما سوف يقع على المسؤولين عن هذه المعايير فاننا نقول بأن المعيار

— قلة التكاليف عند القيام بعرض تشكيلة واسعة من المنتجات لتشبع كل الأنواع بالنسبة لكثرة تكاليف بحوث التسويق خاصة في الشركات التي تمعز عن القيام بمثل هذه البحوث ونرد على هذا بأن مرض تشكيلة كبيرة قد لا تشبع كل الأنواع وهنا تظهر الخسائر المتلفة في المخزون الراكد بالإضافة إلى تكلفة الفرصة المضيعة والعمل مقارنة بين هذه الخسائر وتكاليف بصحوث التسويق نجد أن تكاليف هذه البحوث أقل خاصة وأن مواصفات المنتجات تكون مطابقة لرغبات المستهلك وتنادى الخسائر والتركيز على خدمة السوق معين وتحديد الفرص التسويقية الحقيقية كما سبق وأن ذكرنا في حالة الشركات الغير قادرة على إجراء مثل هذه البحوث فانها يمكنها الاستعانة بمكاتب الاستشارات والخدمات أو الطرق البسيطة ولو في الأجل القصير مؤقتا .

— أن فكرة سيادة المستهلك عند الانتاج فكرة مبالغ فيها لقد أصبحت المؤسسات تؤثر بوسائل بالغة التأثير على المستهلكين مثل الاعلان والاعلام ووسائل الترويج وبالتالي على أنماطهم وأنماطهم الشرائية إذ ليس هناك داع لبحوث التسويق ودراسة سلوك المستهلك وتغير تكاليف هذه الأنشطة ولكننا نقول بأنه حتى وإن كان قد أصبح للاعلان وغيره من وسائل الترويج دون تأثير على الأنماط الشرائية إلا أن هناك الرغبة الحقيقية سواء ظاهرة أو خافية وهناك القدرة الشرائية ومهمة المؤسسات هي ترشيد وتحريك الدوائع على الطلب لسلوك المستهلك ديناميكي وزيادة وسائل الاتصال وتقدم التكنولوجيا والتعليم كل هذا يحتم علينا عدم اغفال دور بحوث التسويق أو أي نشاط من الأنشطة التسويقية .

من العرض السابق يتضح لنا أهمية التطبيق للمفهوم الحديث للتسويق وأثر ذلك على معايرة تكاليف النشاط التسويقي فلابد من تحديد الوظائف والأنشطة المكونة للعمل التسويقي بدقة ووضوح وبالتالي وضع معايير لتكاليف هذه الوظائف والأنشطة فإغفال أي نشاط أو وظيفة تسويقية يؤثر على الكفاءة الحقيقية لأن لهذه الأنشطة دورها

نظرية الضبط المتجهي :

وفيها يتم تحديد أهداف العمل وتصديق الإجراءات التنفيذية لتحقيق هذه الأهداف .

— المتابعة المستمرة والتأكد من توافر الظروف والعوامل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة واتخاذ الإجراءات الوقائية وتفاذي وقوع الأخطاء وتحاشيها أولا بأول .

— تحديد ودراسة وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات العلاجية والعمل على تماشيتها مستقبلا وعدم تكرارها ومساعدة المسؤولين عن هذه الانحرافات .

مبدأ الطبع عند المنبع :

— كل عنصر تكلفة له منبع بمعرفة مسئول وفي ظل ظروف معينة لابد أن يكون ضبط التكلفة عند منبع حدوثها لتحقيق الدقة .

— والمتابعة المستمرة لاتخاذ الإجراءات الوقائية .

— أهمية تحديد المنبع بدقة فإذا لم يتحدد منبع عنصر التكلفة بدقة حدث الضبط في غير موقعة زمنيا ومكانيا وتتوه المسؤولية .

مبدأ محاسبة المسئولية :

تحديد المسئولية بوضوح بحيث لا يكون هناك ازدواج أو تسيب ومساعدة كل شخص من عناصر التكلفة المسئول عنها .

وهناك خطوات لمعايرة التكاليف بطريقة تتواءم فيها العلمية والواقعية والمرونة كالآتي :

— دراسة تحليلية للبيانات التاريخية (السجلات مثلا) وأخذ العوامل والظروف المحيطة والتي كفت مساندة حينئذ في الحسبان .
— تطوير نتيجة الدراسات التاريخية بالأسول العملية والفنية نظرا للتطوير الذي يحدث بصفة مستمرة وهذا يتبشى مع طبيعة النشاط التسويقي .

وسيلة وليس غاية فالغاية هي الأهداف المخططة واننا نحاسب المسئولين على المعايير الموضوعية والمعللة بمعدلات تحصيل فعلية مراعين في ذلك الظروف والطوارئ التي لم تؤخذ في الحسبان فالمعيار لابد من توافر المرونة فيه .

— صعوبة قياس النتائج الفعلية التسويقية من وقت لآخر ومن مكان لآخر وصعوبة ربطها بالتكاليف المباشرة والتي ساعدت في تحقيق هذه النتائج وقد أمكن معالجة هذا كما ذكرنا بطرق دقيقة وقسمت للتكاليف الى متغيرة وثابتة ومباشرة وتحصيل الوحدات بالتكاليف المباشرة والخاصة بها وينصبيها من التكاليف غير المباشرة والمستفيد بها بناءا على معدلات التحصيل المناسبة والتي لا يكون بها قصور أو عيوب .

— القول بأنه ليس هناك حاجة لوضع معايير خاصة بالنسبة للأنشطة التي تغطي أرباحها تكاليفها مثل أن الإعلان يتفق على نفسه بنفسه وأن ما يصرف على الإعلان يؤدي الى زيادة في المبيعات وتحقيق أرباح تغطي التكاليف وفرد على ذلك بأن أى نشاط لابد وأن تغطي عوائده تكاليفه سواء كانت هذه العوائد أرباح أو خسيمات اجتماعية ، كما أن هناك أحيانا أنشطة لها تكاليف ولا تحقق أرباحا مثل الأنشطة الخاصة بالمسئوليات الاجتماعية فلا يمكن القول هنا بأن الأرباح والعوائد تغطي التكاليف ويجب وضع معايير لهذه التكاليف على أسس ومعدلات تحصيل مدروسة بدقة أما القول بأن الإعلان مثلا ينفق على نفسه بنفسه فليس بالضرورة أن يؤدي الإعلان الى زيادة في المبيعات فكما نعلم أحيانا تكون وظيفة الإعلان ترشيد الاستهلاك خاصة في حالات الندرة ولكن من الأجدي أن نحدد أهداف النشاط ثم نضع المعايير الخاصة بتكاليف تحقيق هذه الأهداف .

وهناك أساسيات يجب (١) اتباعها عند معايرة التكاليف وهي كالآتي :

(١) د. محمد توفيق بلبح ، مرجع سبق ذكره .

تتلاءم مع كل جزء ممثلاً بمعايير التكاليف الخاصة بالترويج تختلف من فترة لأخرى حسب دورة حياة السلعة من مرحلة التقديم حيث يكون الاهتمام كبيراً بالترويج إلى مرحلة النمو والنسج ثم التوسع والانخفاض وانعكاس هذا على باقى معايير التكاليف الخاصة بعناصر المزيج التسويقي ومعايير تكاليف الأنشطة الأخرى بالمنظمة كذلك نلغرها بهذه المعايير . فالمعيار مؤثر ومثلى .

المراجع

- ١ - د. صديق محمد عفيفى ، التسويق مبادئ علمية وبحوث تطبيقية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٧٩ .
- ٢ - د. صديق محمد عفيفى ، محاضرات تمهيدى ماجستير إدارة أعمال ، جدارة الزقازيق فرع بنها ١٩٧٩
- ٣ - د. محمد توفيق بلبع ، تكاليف التسويق، القاهرة ، مكتبة الشهاب ١٩٧٣
- ٤ - د. محمد توفيق بلبع ، التكاليف المعيارية لأغراض قياس وضبط التكاليف الفعلية، القاهرة ، مكتبة الشهاب ١٩٧٣

- تأكيد النتائج بالبحث التجريبى الميدانى على الإمكانيات والقدرات المتاحة ممثلاً للقيام بتجارب عملية أو ببحوث تسويقية فهذا يتوقف على نوع التكاليف التى نعايرها .

- تكيف النتائج النهائية لتلائم ندرة مبرين المعايير .

الخلاصة :

إن التشكيك فى إمكانية معايرة تكاليف التسويق ليس له أساس من الصحة بل تحتم علينا الظروف اليوم بضرورة معايرة تكاليف النشاط التسويقي لما لها من أهمية ومساهمة فعالة فى تحقيق الأهداف المخططة الكلية للمنشأة لتحقيق الكفاءة الحقيقية والا يكون هناك قصور أو اغفال لاي أهداف حتمية والتي فى ضوئها توضع معايير التكاليف الخاصة بالأنشطة المحققة لهذه الأهداف .

وأنه يجب إعادة النظر فى المعيار من وقت لآخر وإخذ الظروف المتغيرة فى الحسبان . ولابد قبل وضع أى معيار دراسة الأهداف المخططة والأنشطة المحققة لها وتقسيم هذه الأنشطة إلى أجزاء أو مراحل فرعية لوضع معايير فرعية



الأسباب الحقيقية للتمييز ضد المرأة في مجالات التعيين والترقية

أحمد سيد مصطفى

أولاً - موضوع الدراسة :

تتناول الدراسة في ضوء تزايد خريجات الجامعة كمعصر هام في قوة العمل النسائية تحديد مدى وجود تمييز ضد المرأة في مجال الاختيار للتمييز أو في مجال الترقية للوظائف القيادية ، حيث أوضع البحث الميداني - الذي أجري في عدد من شركات القطاع العام في مصر (١٣ شركة) - وجود تمييز واضح من جانب الإدارة

نحو تفضيل تعيين وترقية الرجال . وقد قام هذا التمييز على عدة اعتبارات ، أهمها :

- ١ - عدم استجابة الخصائص الانثوية لمتطلبات بعض الوظائف .
- ٢ - ارتفاع نسبة غياب الموظفات .
- ٣ - ارتفاع معدل دوران الموظفات .
- ٤ - معتر تخصيص الطاقة الانثوية كاملة وبشكل متكرر في كل من العمل والمنزل .

ثانياً - الفروض الرئيسية للدراسة :

يمكن عرض الفروض الرئيسية للدراسة كما يلي :

- ١ - أن هناك تمييزاً مبتلاً في تفضيل الإدارة للرجل عن المرأة في الاختيار للتعيين وفي الترقية للوظائف القيادية .

أحمد سيد مصطفى

مدرس إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

٢ - أن التمييز الذي تمارسه الإدارة يرجع لأسباب موضوعية وليس مجرد تحيز شخصي ضد المرأة .

٣ - أن الأسس الحقيقية للتمييز ترجع - إلى حد كبير - إلى اسباب اجتماعية مرتبطة بالمسئوليات الأسرية للمرأة العاملة .

ثالثاً - أهم نتائج الدراسة :

أسفرت الدراسة عن وجود ظامرة إدارية ذات اعتبار خاص ، تمثلت في ممارسة الإدارة - في المنشآت موضوع البحث - لتمييز واضح ضد المرأة في مجالات الاختيار للتعين والترقية . ويمكن عرض أسباب هذا التمييز فيما يلي :

١ - عدم تناسب القدرات والخصائص الأنثوية مع متطلبات بعض الوظائف بما ينعكس سلباً على الانتاجية .

٢ - القيود على حرية ومرونة الإدارة في رسم وتطبيق سياسة النقل بين الوظائف .

٣ - ارتفاع نسبة الغياب بين قوة العمل النسائية .

٤ - ارتفاع معدل دوران العمالة النسائية .

٥ - تشتت الجهود البدني والفكري للمرأة بين العمل والمنزل .

٦ - تطلب الطبيعة الأنثوية الخاصة لاسلوب خاص في الاشراف وظروف عمل خاصة .

رابعاً - عرض تحليلي لمحتويات الدراسة :

مقدمة :

يعتبر العنصر البشري - في مختلف النشاط الاقتصادي - من أهم عناصر الانتاج على الإطلاق . وتتل المرأة حجماً متزايداً في هذا العنصر لا سيما بعد مظاهر التغير الاجتماعي التي أدت بدورها إلى التوسع الواضح في تعليم الفتيات ، وتزايد نسبة خريجات الجامعة حتى لقد أصبح من المصادر الهامة للقوى العاملة في مصر .

ويوضح الجدول التالي رقم (١) التزايد المستمر في عدد الخريجات في السنوات الأخيرة .

جدول رقم (١)
عدد خريجات الجامعات من العام الجامعي
١٩٧٢/٧١ حتى العام الجامعي ١٩٧٥/٧٤

العام	عدد الخريجات	عدد الخريجين	الجملة	النسبة المئوية للخريجات إلى إجمالي الخريجين
١٩٧٢/٧١	٦٦٤٥	١٦٢٣١	٢٢٨٧٦	١٩.١٪
١٩٧٣/٧٢	٨٤٤٤	١٨٢٠١	٢٦٦٤٥	٣١.٧٪
١٩٧٤/٧٣	١٠٣٢٦	٢١٧٧٢	٣٢٠٩٨	٣٢.٢٪
١٩٧٥/٧٤	١٢٤١٠	٢٥١٥٤	٣٧٥٦٤	٣٣.٣٪
الإجمالي	٣٧٨٢٥	٨١٣٥٨	١١٩١٨٣	٣١.٧٪

المصدر : إحصاء خريجي الجامعات بجمهورية مصر العربية ، المجلس الأعلى للجامعات ، إدارة الإحصاء ، نوفمبر ١٩٧٦ .

المؤتمر على أهمية مراعاة خصائص المرأة واستعداداتها الطبيعية وميولها الخاصة عند ممارسة عملية الاختيار للتعين بحيث تتفق الأعمال التي يعهد بها الى المرأة مع طبيعتها الخاصة (٧) .

وعلى المستوى الدولي ، اشارت اللجنة الاستشارية للعمل المنبثقة عن منظمة العمل الدولية - في دورتها السادسة عام ١٩٦٧ - الى أهمية توفير كل الوسائل الممكنة لضمان اختيار النسان في الوظائف المناسبة لطبيعتها الخاصة . واوضحت اللجنة ان هذا الاعتبار يلقي أهمية كبيرة وينفذ في دول مختلفة اعضاء في منظمة العمل الدولية (٨) .

واتفقا مع الاعتبارات المذكورة ، فقد ظهرت في الاوساط الادارية بمصر اتجاهات للتمييز بين الجنسين في مجال التعيين ، حيث يستخدم الجنس كأساس للتفصيل في بعض المنشآت باعتبار ان بعض الوظائف تتطلب شغلها بالرجال (٩) . كما تصدر اعلانات طلب الموظفين - في كثير من الحالات - عبارة « للذكور فقط » . وذلك بالإضافة الى السياسات غير المكتوبة التي تمارسها بعض المنشآت في تفضيل تعيين الذكور فقط وترقيتهم للنواصب القيادية ، وهوما أوضحته نتائج الدراسة الميدانية - التي اجريت خصيصا لخدمة هذا البحث - حيث اهدت قوائم استقصاء واجريت مقابلات شخصية لعدد من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة في عينة من الشركات المصرية ، اختيرت على اساس عشوائي (١٣ شركة / ٦١ مديرا) ومستعرض لهذه النتائج في سياق البحث .

وتوضح بيانات الجدول السابق مدى التزايد الكبير في عدد الخريجات ، حتى لقد تضاعف عددهن في عام ١٩٧٥/٧٤ (١٢٤١٠) بالنسبة لعددهن عام ٧٢/٧١ (٦٦٤٥) ، كما تزايدت نسبتهن الى اجمالي الخريجين بعدلات مطردة ، ابتداء من ١٩١٩٪ عام ١٩٧٢/٧١ حتى ٣٣٪ عام ١٩٧٥/٧٤ . وقد بلغت نسبتهن الى اجمالي الخريجين - في سنوات القياس - ٣١٧٪ .

ان اختلاف المرأة من الرجل من حيث التكوين والطاقة الجسمانية والتكوين النفسى والدور البيولوجى والاجتماعى الذى تؤديه ، والمؤثرات الاجتماعية التى تعمل فى ضوئها ، يؤدى بالتالى الى تمييز ظروف عمل المرأة من الظروف الخاصة بالرجل على اساس اوجه الاختلاف الذاتية بينهما . وبذلك تتواجد في ساحة ادارة الاعراض اعتبارات وظواهر جديدة وخاصة مرتبطة بالمرأة وحدها كمعصر يتميز في قوة العمل .

وقد وجدت الاوساط الادارية نفسها ، في مواجهة مع هذه الاعتبارات المؤثرة وبذلك عدة محاولات بهدف تحديد اتسب السبل لمعالجتها .

على المستوى المحلى ، كانت الظروف المميزة للمعالجة النسائية موضع الاهتمام والبحث في عدة مؤتمرات للقادة الاداريين - بالجهز المركزى للتنظيم والادارة - حيث اكدت على ان « المرأة ذات طبيعة خاصة ومميزات تفرد بها من الرجل ، ويجب ان تعكس سياسة التوظيف هذه الاعتبارات » (١٠) .

وفي مؤتمر المرأة العاملة الذى عقده وزارة الشئون الاجتماعية عام ١٩٦٣ ، اكدت توصيات

(١) أ - مؤتمر القيادة الادارية والرها في رفع كفاءة الادارة (الجهز المركزى للتنظيم والادارة ، برامج القادة الاداريين ، القاهرة : ٤ - ٢٠ أكتوبر ١٩٦٦ ، ص ٣٦١ .

(ب) مؤتمر دور الفتية في رفع كفاءة العاملين بالحكومة والقطاع العام (الجهز المركزى للتنظيم والادارة برامج القادة الاداريين ، القاهرة : ١٨ أبريل - ٤ مايو ١٩٧٢) ص ١١٦ .

(٢) مؤتمر شئون المرأة العاملة (وزارة الشئون الاجتماعية ، اللجنة الدائمة للمرأة ، القاهرة : ٢٣ - ٢٧ نوفمبر ١٩٦٢) ، ص ٢٥٢ - ٢٥٣ .

General Report : Effect Given to the Conclusions of Previous Sessions (International Labour Office, Geneva : 1967), pp. 3-4 & 5-7.

(٤) د. ملك مبد ، ادارة التروك والمعاملات الاجتماعية (دار النهضة العربية ، القاهرة : ١٩٧٠) ، ص ٢٨٤ .

جدول رقم (٢)

نسبة الرجال المديرين الى اجمالي الرجال العاملين

عدد الرجال الذين يشغلون مناصب الادارة	اجمالي الرجال العاملين	النسبة المئوية
٨٠٧٠٠	٨٥٠٢٩٠٠	٩٥٪

المصدر :

بحث العمالة بالعينة : نتائج دورة مايو ١٩٧٤
(الجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء ، القاهرة ،
ابريل ١٩٧٦) ، ص ٢٥

ويوضح الجدول رقم (٢) أن عدد الرجال
المديرين يبلغ ٨٠٧٠٠ مديرا بنسبة ٩٥٪ من
اجمالي العاملين وندهم ٨٥٠٢٩٠٠ رجلا .

كما يوضح الجدول التالى رقم (٤) النسبة
التي تشغلها المرأة من المصد الكلى لمناصب
الادارة في مصر ، مقارنة بنسبة الرجال .

جدول رقم (٤)

نسبة شغل المرأة لمناصب الادارة مقارنة بالرجال

المدريون الرجال		المديرات النساء		اجمالي مناصب الادارة
المعد	٪	المعد	٪	
٨٠٧٠٠	٩٨٪	١٠٦٠٠	١١٪	٩١٢٠٠

المصدر : نفس المصدر ، نفس الصفحة .

ثمانية اضعاف . ومن ناحية أخرى يوضح الجدول
رقم (٤) أنه من بين ٩١٢٠٠ منصب ادارى في
مصر ، لا تشغل المرأة سوى ١٠٦٠٠ منصب
بنسبة ١١٪ بينما يشغل الرجال ٨٠٧٠٠
منصب بنسبة ٩٨٪ (١) .

وتشيا مع هذه الاتجاهات ، فقد لوحظ ضالة
نسب شغل المرأة لمناصب الادارة والقيادة في
المنشآت المصرية . ويوضح الجدول التالى رقم
(٢) عدد ونسبة النساء اللاتى يشغلن مناصب
الادارة بالنسبة الى اجمالى النساء العاملات في
مصر .

جدول رقم (٢)

نسبة النساء المديرات الى اجمالى النساء العاملات

عدد النساء المديرات	عدد النساء العاملات	النسبة المئوية
٨٢٠	٥٧٢٥٠٠	١٤٪

المصدر :

المرأة المصرية في عشرين عاما ٥٢ - ١٩٧٢
(الجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء ، القاهرة :
١٩٧٢) ص ٥٦

ويوضح الجدول التالى رقم (٣) عدد ونسبة
الرجال الذين يشغلون مناصب الادارة الى اجمالى
الرجال العاملين في مصر :

وتعطى الجداول السابقة (١ ، ٢ ، ٣)
مؤشرات بالغة الاهمية في تحديد النسبة المتوازنة
للرأة في مناصب الادارة . فحينما تبلغ نسبة
المديرات الى اجمالى النساء العاملات ١٤٪ فإن
النسبة المتقابلة للرجال تبلغ ٩٥٪ أى أكثر من

(١) وتجدر الاشارة الى تشابه هذه الموقف للمرأة المصرية مع الموقف في بعض الدول الأجنبية لدى الترويج اوضحت دراسة
اعدها معهد البحث الاجتماعى باوسلو عام ١٩٦٩ في سبعة من أكبر شركات التأمين ان نسبة النساء في المراكز القيادية بلغت
١٧٪ فقط مقابل ٧٣٪ للرجال . وفي اليابان اوضحت دراسة أعدتها مكتب النساء بوزارة العدل اليابانية ان نسبة المديرات
بلغت ٤٪ فقط من اجمالى مناصب المديرين ، انظر : وضع المرأة الوظيفى في العالم ، بحث مترجم بعمرة الجهاز المركزى
للتدريب ، ادارة النشر التاريخ غير موضح ، ص ٧ ، ١٠

١ — عدم تناسب القدرات والخصائص الانثوية مع متطلبات بعض الوظائف

نعرض فيما يلي لتحليل هذا السبب وتحديد اثره على التمييز بين الجنسين في مجالى التعيين والترقية .

(١) بالنسبة للاختيار للتعيين :

يتطلب الاداء السليم لكل عمل ، توفر بعض القدرات والاستعدادات الخاصة ويختلف الأفراد بشكل عام — وفقا لمبدأ الفروق الفردية — يختلفون فيما بينهم اختلافا واضحا في مدى توفر هذه القدرات والاستعدادات والميول . ولذلك فانه في ضوء الطبيعة الخاصة للمرأة التى تتميز عن الرجل بتكوين وطاقة جسمانية اقل ودور طبيعى واجتماعى خاص وبالتالي بظروف مادية ومعنوية تعمل في ظلها وتنبئ عن تلك الخاصة بالرجل ، تظهر اعتبارات خاصة بالنسبة لتعيين المرأة في بعض الوظائف .

ومن المتفق عليه أن الجنس والقدرة الجسمانية تعد من العوامل الهامة التى تدرس لتحديد متطلبات الوظائف (١) .

ومن ناحية القدرة العقلية لا يوجد اختلاف محدد بين الجنسين حيث يقفان في نفس المستوى، وان كانت المرأة تفوق على الرجل في مجال القدرة على التركيز الطويل ، أى تركيز الانتباه على شيء معين لمدة طويلة دون ملل (٢) . الا أنه من حيث القدرة الجسمانية فان المرأة أضعف جسمانيا واسرع تعباً وأقل قدرة على التحمل والجلد خاصة في شهور الحمل (٣) .

الاسباب الحقيقية للتمييز ضد المرأة في مجالات التعيين والترقية

أوضحت المقدمة السابقة أن ظروف العمل النسائى في مصر تتسم بالتصور الواضح في نسبة شغل المرأة لمناصب الادارة والقيادة ، والاتجاه الملحوظ للتمييز بين الجنسين في مجالات التعيين والترقية . وعلى ذلك يتطلب الأمر الغاء الضوء على المسببات الحقيقية التى أوجدت هذا الاتجاه، وتحليلها بأسلوب موضوعى ، وصولا الى تحديد انسب التوصيات الكفيلة بمعالجتها .

ويمكن عرض هذه الاسباب كما يلى :

١ — عدم تناسب القدرات والخصائص الانثوية مع متطلبات بعض الوظائف بما يعكس سلبيها على الانتاجية .

٢ — القيود على حرية ومرونة الادارة في رسم وتطبيق سياسة النقل بين الوظائف .

٣ — ارتفاع نسب الغياب بين قوة العمل النسائية .

٤ — ارتفاع معدل دوران العمالة النسائية .
Labor Turnover

٥ — تشتت الجهود البدنى والفكرى للمرأة بين العمل والمنزل .

٦ — تطلب الطبيعة الانثوية الخاصة لأسلوب خاص في الاشراف وظروف عمل خاصة .

O. H. Northcott, Personnel Management (Fourth ed., Isaac Pitman & Sons, London: 1964), p. 287.

(١) د. منصور همس : ادارة الأفراد والملاكات الانسانية (الطبعة الثانية) دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص ٧٤ ، ٨٢ .

Yonekichi Wakabaych; Standardization of Work Methods on the Japanese Postal Work (٢)
(Ministry of Postal Services, Tokyo: 1965), p. 194-195.

George Strauss & Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management (٣)
(Third ed., Prentice-Hall Inc., New York: 1972), p. 481.

— Richard P. Calhoun, Managing Personnel (Harper & Row Pub., New York: 1963), p. 123.

— Northcott, op. Cit., p. 287.

(ج) بالنسبة للاختيار للترقية :

يمكن القول في هذا الصدد — بوجود تحيز ملحوظ في مجال الاختيار للترقية ، لصالح الرجال حيث تشيع لدى المديرين كثير من الشكوك فيما يتعلق بترقية النساء الى وظائف القيادة (١) .

ويتفق كتاب الادارة على بعض الحجج التي تساق في هذا الصدد ، والتي يمكن عرضها كما يلي :

— النساء مشرفات ضعيفات
Poor Supervisors

— النساء عاطفيات جدا too emotional
بحيث لا يستطعن قيادة رؤوسيين في العمل ، كما ان عاطفتين تجعلهن اقل موضوعية من الرجال في اتخاذ القرارات (٢) .

— الرجال لا يفضلون تلقي اوامرهم من امرأة ، ويستأثرون من عرض التقارير عليها وحتى اذا قبل رجل بهذا فان زملائه سيحولونه على رفض هذا البند (٣) .

— ان هناك نموذجين من السلوك تجاه العمل (٤) .

"Taking one's job home" & "Taking one's home to work".

حيث يضم النموذج الثاني نسبة عالية من النساء اللاتي تستغرق عقولهن اثناء العمل في المشكلات المنزلية ، ولذا لا يستطعن تركيز انفسهن للعمل الى نفس المستوى الذي يستطيعه

ولدى سؤال المديرين المستقسمين — في البحث الميداني — عما اذا كانوا يفضلون تعيين الاناث ام الذكور في الوظائف الشاغرة ، اجابوا جميعا بانهم يفضلون تعيين الذكور فقط . وعند سؤالهم عن اسباب تفضيل تعيين الذكور اجاب ٧٢٪ منهم بان الدور البيولوجي للمرأة يجعلها اقل تحملا .

وفي الوظائف التي تتطلب من شاغلها شروط جسمانية وصحية فوق الحد العادي ، حيث يتطلب الامر العمل في اماكن نائية او السفر المستمر ، او العمل الليلي ، او العمل بين وتحت الآلات الضخمة او امام الانران عالية الحرارة ، والوظائف التي تحمل الاعصاب مبعثا ثقيلًا ، كل هذه الوظائف يتعذر شغلها بالاناث في ضوء طبيعتهم الخاصة .

كما انه في الاعمال التي تؤدي جماعيا ، او تؤدي على مراحل بحيث يتوقف اداء كل مرحلة على المرحلة السابقة لها ، فان اختلاف الفترات الجسمانية والاستعدادات النفسية بين الافراد (ومنهم الاناث) ممثلا في محدودية طاقتهن الجسمانية وقدرتهن على التحمل لاسيا في اوقات الحمل ، يؤدي الى اعتقاد الاناث لرونة التوافق والتكيف مع هذه الاعمال مما يؤثر بشكل مباشر وسلبي على سرعة العمل وعلى الانتاجية .

وفي الاعمال التي لا يكون مبعثها على وتيرة واحدة ، وتتميز بوجود فترات خروا تتطلب العمل لساعات متخلرة والعمل في ايام العطلات ، يتعذر ضمان استمرارية عمل الاناث نظرا لعارض ذلك مع مسؤولياتهن الاسرية . ولدى سؤال المديرين المستقسمين في البحث الميداني — عن اسباب تفضيل تعيين الذكور اجاب ٦٦٪ منهم بأنه لا يمكن الاعتماد على الموظفات في اوقات ضغط العمل .

Keith Davis, Human Relations At Work (Second ed; McGraw-Hill. Book Co., Inc., London : (١) 1963), p. 313.

Hill Ginzberg, Manpower Agenda for America McGraw-Hill Book Co., Inc., New York : 1968), (٢) p. 208.

— John M. Pfiffner & Marshall Fels, The Supervision of Personnel (Prentice-Hall Inc., New York : 1964), p. 330.

— Keith Davis, op. Cit., p. 310 & 314.

Hill Ginzberg, Op. Cit., p. 208.

Magdalena Sokolowska "Some Reflections on the Different Attitudes of Men & Women Towards Work". I.L.O. Review (July 1965) p. 25. (٤)

٢ - القيود على حرية ومرونة الإدارة في تطبيق سياسة النقل

هناك أعمال معينة يتعذر أن تستند إلى المرأة، مثل الأعمال التي تتطلب بطبيعتها أن تؤدي ليلاً، والأعمال التي تتطلب السفر اليومي أو الطويل مع الغياب عن الأسرة والأولاد لعدة أيام على مدار الأسبوع أو الشهر . لهذه الأعمال بطبيعتها وملاصقتها مضاعفاً من ظروف البيئة والتقاليد تشكل قيوداً واضحة على حرية ومرونة الإدارة في شغلها بالأنثى أو نقلهن إليها .

وهناك أيضاً الأعمال الرقابية التي تتطلب من شاغليها مواجهة نماذج مختلفة من الموظفين منهم المختصين أو المخالفين ، ومنهم من يتميز بهذه الطبع . والمراقب أو المفتش بحكم احتكاكه بهذه النوميات يتعرض عادة لتصرفات عدوانية بالقول والفعل . ونظراً لأن المرأة حساسة بطبيعتها ولا تتحمل هذه التصرفات ولا تقدر على مواجهتها ، فإنه يتعذر على الإدارة شغل هذه الأعمال بالأنثى أو نقلهن إليها (٣) .

ولما كانت قوة العمل في الوظائف المختلفة تتعرض في الأجل الطويل أو القصير للزيادة في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى ، بما يوجب على الإدارة استخدام أسلوب التفننات الأممية (بين الوظائف في المستوى الواحد) لإعادة توزيع قوة العمل وتحقيق التوازن بين الوظائف (٣)، فإنه في حالة حدوث عجز في قوة العمل في الوظائف سالفة الذكر ، لا يتسنى للإدارة أن تستخيم الموظفات في عملية تحقيق التوازن هذه ، فنقلهن من الوظائف ذات العمالة الزائدة إلى الوظائف التي لا تناسب طبيعتهن الانثوية .

الرجال ، فنقل تحدرتهن على الأداء لاسيما في الوظائف التي تتطلب مجهوداً ذهنياً عالياً كوظائف الإدارة .

كما يذهب البعض (١) إلى القول بأنه ينبغي عند ترشيح المرأة لمنصب الإدارة أن يتم اختيارها بعد قدر كبير من التروي .

ولدى سؤال المديرين - في البحث الميداني - عما إذا كانوا يفضلون ترقية الموظف أو الموظفة إلى الوظائف القيادية في حالة تساويهما في الاستحقاق ، أجاب ٢٨ ٪ بأنهم يترقبون على أساس الكفاءة فقط ويفضون النظر عن الجنس ، بينما أجاب ٧٢ ٪ منهم بأنهم يفضلون ترقية الموظف . ولدى سؤالهم عن أسباب تفضيل ترقية الموظف كانت الإجابات كما يلي :

جدول رقم (٥) أسباب تفضيل المديرين لترقية الرجال

النسبة المئوية	الأسباب
٧٨ ٪	— الرجل أكثر حزماً ، وأقدر على القيادة واتخاذ القرارات .
٧٢ ٪	— غالباً ما يتوزع فكر المرأة بين العمل والمنزل .
٦٠ ٪	— يصعب على الرجل الشرائع ثلثي أوامره من امرأة .
٤٨ ٪	— المرأة عاطفية وسريعة الانفعال .
٤٠ ٪	— الرجل لديه أمياد عاطفية أكبر (العائل الأسامي) .
٢٧ ٪	— المرأة لا تتوغل لها الهيبة المطلوبة للرؤساء .

(١) د. عبد المجيد عبد ، « دور القوى العاملة النسائية في التنمية » بحث يقدم إلى المؤتمر الوطني للتدريب المهني للبنات، بيروت ٢٠ - ٢٩ مايو ١٩٧١ ص ٧ .

(٢) أحمد سيد مصطفى ، أثر تشغيل المرأة على الإنتاج - دراسة تطبيقية على قطاع البريد بدمشق ، (رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة القاهرة ١٩٧٢) ، ص ١٧٩ - ١٨٠

(٣) د. حلف مريد ، المرجع السابق ، ص ٢٢٤

٣ - ارتفاع نسبة الغياب بين قوة العمل النسائية

ثم الرجال كما انضح أن ٥٠٪ من المتزوجات قد
جمن بين اجازة الوضع وبين اجازة مرضية وان
١٦٪ منهن قد اخذن اجازة مرضية قبل اجازة
الوضع ، و ١٠٠٪ (كلهن) قد حصلن على
اجازة مرضية بعدها . كما اوضحت الدراسة أن
اجازات الموظفين لاسيما المتزوجات تنسم بالقصر
والتقطع حيث تحدث على ايام متفرقة ومجزأة
على مدى يوم أو يومين مما يؤدي لارتباك العمل،
لأنها قد تكون غنائية دون اخطار سابق بعكس
الاجازة الطويلة التي يسبقها توزيع العمل على
الزملاء مقبما (٧) .

كما أن ساعات العمل الضائعة بسبب تأخر
حضور الموظفين من المواعيد المقررة (عدم
الالتزام بالمواعيد) ، تؤثر الى حد معين في
الانتاجية (٨) ، وعند سؤال المديرين — في البحث
الميداني — عن أسباب تفضيل تعيين الذكور أجاب
٦٢٪ منهم بأن الموظفين أكثر تأخرا من المواعيد
بسبب متاعب المواصلات .

واتفقا مع ذلك يذهب بعض الكتاب الى القول
بأن النساء يجب أن يستخدمن مغط « في المراكز
التي لا يؤثر فيها الغياب اثرا واضحا » (٩) .

ويمكن ايضا حاسب اسباب ارتفاع معدل غياب
الموظفات فيما يلي :

(١) مرض الموظفة أو ولادها .

(ب) المسؤوليات الأسرية والمنزلية .

يعنى الغياب عدم تواجد الفرد في عمله أثناء
الساعات المقررة أو المحددة له طبقا لجدول
العمل الموضوع (١٠) . وتتميز الموظفين
خصوصا المتزوجات — بارتفاع معدلات الغياب
من العمل ، وتعتبر هذه الظاهرة أمرا متلقا عليه
بين الكتاب (١١) . ويزيد البعض على ذلك بأن غياب
النساء يزيد عن الرجال بمقدار « الضعف أو ثلاثة
أضعاف أو أكثر » (١٢) .

وقد حازت قضية غياب الموظفين اهتماما
واضحا على المستوى القومي . ففى اطار مؤتمرات
القادة الإداريين نوقشت ظاهرة عدم انتظام
بعض العاملات في العمل وضعف انتاجيتهن ، (١٣)
حيث لوحظ أن « هناك مشكلات مزمنة تصحب
تعيين المرأة في الوظائف وفي مقدمتها كثرة الغياب
والاجازات (١٤) » ، وفي مؤتمر المرأة العاملة الذي
مقد بالقاهرة عام ١٩٦٣ ، أوضح البحث الذي
أعدته اللجنة التحضيرية أن ٧٠٪ من الموظفين
يتجاوزون حدود الاجازات المقررة (١٥) .

وعند سؤال المديرين — في البحث الميداني —
عن أسباب تفضيلهم تعيين الذكور فقط ، أجاب
٧٨٪ منهم بأن الموظفين أكثر غيابا .

وأوضحت دراسة أخرى عن « أثر تشغيل المرأة
على الانتاج » ، أن الوظائف في المقدمة من حيث
استنفاد الاجازات الاعتيادية ، تليهن الانسبات

(١) تغيب العمال واثره في الكفاية الانتاجية (جامعة الاسكندرية ، مطبعة الاسكندرية ١٩٧٧) ، ص ٢ .

Keith Davis, Op. Cit., p. 310.

Magdalena Sokolowska, op. cit., p. 38.

John B. Miner, The management of Ineffective Performance (McGraw-Hill Book Co., Inc., (١)
New York: 1963), p. 99.

Myrdal & Klein, Women's Two Roles: Home and Work, Routledge & Kegan Paul LTD., (٢)
London, 1956), p. 91, 93 & 104.

(٣) مؤتمر دور المنظمة في رفع كفاءة العاملين في الحكومة والقطاع العام ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠ ، ٤٢ .

(٤) مؤتمر القيادة الادارية واثرها في رفع كفاءة الادارة ، مرجع سبق ذكره ص ٢٦٢

(٥) مؤتمر شئون المرأة العاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥٧

(٦) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٦

(٧) د. د. عفيف عبيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٦

Keith Davis, op. cit., p. 311 .

٥ - تشتت الجهود البدني والفكري للرة بين العمل والمنزل :

يعتبر دور المرأة كربة منزل هو النموذج التقليدي والثابت في كل المجتمعات على السواء. ولم يؤثر خروجها الى سوق العمل على هذا الدور كنور طبيعي مقترن بشخصيتها الانثوية.

ويغطي مفهوم « المسئوليات المنزلية » - التي تضطلع بها المرأة - عددا من الوظائف والواجبات التي تكون مع بعضها هيكلا متكاهلا ، ويمكن تمييزها في ثلاثة مجموعات رئيسية :

(أ) الوظائف البيولوجية للأمومة (الحمل والوضع والارضاع) .

(ب) الوظائف الاجتماعية للأمومة (تعليم الاطفال ورعايتهم) .

(ج) العمل المنزلي (مثل تنظيف المنزل وغسل الملابس واعداد الطعام) .

وتبدو المشكلة في صورة قيام المرأة بعملين كاملي الوقت ، دون ان تتوفر في البيئة المصرية بشكل علم التسهيلات اللازمة لمساعدتها على التوفيق بين عملها وبين مسئولياتها المنزلية بما يؤثر سلبيا على الانتاجية النسائية . فالنقص الواضح في عدد وتجهيزات دور ، الحضانة ، وعدم توفر الاجهزة الحديثة المساعدة في الخدمة المنزلية بشكل ميسر ومتاعب المواصلات ، وقصر مدة اجازة الوضع وعدم وجود فرص للعمل نصف الوقت ، كل هذه العوامل تشكل موانع قوية تحول بين النساء العاملات وبين تكريس جهودهن وطاقاتهن الكاملة في العمل المنتج ، وحيث يؤدي تشتت الجهود والارهاق الجسماني والنفسى الى حرمان المرأة من الطاقة الجسمانية المناسبة ومن صفاء الفكر والذهن المطلوبين لمباشرة العمل . ومن ثم تتأثر الانتاجية سلبيا في الاعمال المختلفة

(ج) قصر مدة اجازة الوضع بمصر (وهى من انصر اجازات الوضع في العالم) (١) .

(د) متاعب المواصلات .

(هـ) نوع العمل وظروف الاداء .

٤ - ارتفاع معدل دوران العمالة النسائية :

يمثل ارتفاع معدل دوران الأثاث في قوة العمل ، في ظاهرة خروج الموظفات من العمل اما بسبب الزواج او الوضع او التفرغ لتربية الاطفال والمسئوليات المنزلية ، او لهذه الاسباب مجتمعة. ويعد فترة معينة - تختلف باختلاف ظروف المرأة - تعود بعض النساء الى العمل من جديد.

وتكمن المشكلات الرئيسية التي تواجه الادارة - في هذا الصدد - في زيادة تكلفة عملية الاختيار للتميين . فمعنى خروج نسبة من الموظفات - اللاتي عين في شركة ما - من العمل ، اضطرار الشركة الى اعادة اجراءات (الاعلان عن طلب موظفين - ترتيبات عقد الاختبارات الشخصية او العمالية - انشاء سجلات جديدة .. وما الى ذلك) ويقترن بتكرار عمليات الاختيار زيادة مكررة في التكاليف الادارية لهذه العمليات .

والمشكلة الرئيسية الثانية في هذا الصدد تتمثل في زيادة تكاليف التدريب ، لأن تكاليف تخريب الموظفات اللاتي يتركن العمل تعتبر تكاليف مضمومة ذهبت سدى ويتطلب الامر تكرار العمليات التدريبية وتحمل تكاليفها الاضافية بالنسبة للمعينات أو المعينين الجدد . وحتى بالنسبة للموظفات اللاتي يقررن العودة للعمل بعد فترة انقطاع معينة يتطلب الامر اعادة تدريبهن .

ويتضح مما تقدم ان ارتفاع معدل دوران الأثاث في قوة العمل .. اتفاقا مع التزامتهن الاسرية يؤدي الزيادة تكاليف عمليات الاختيار والتدريب .

التي تؤديها المرأة ، لا سيما إذا كانت أعمالا تتطلب مجهودا ذهنيا بدرجة معينة (١) .

ولدى سؤال الحيرين — في البحث الميداني — من أسباب تفضيل تعيين الذكور دون الإناث أجاب ٦٦٪ منهم بأن الرجال ليس لديهم مسئوليت اسرية أو منزلية .

وفي دراسة أخرى من انتاجية المرأة العاملة ذكر كل الرؤساء المستقصون (١٠٠٪) أن الموظفين أقل انتاجا من الموظفين . ويسألهم عن الاسباب ، أجاب ٧٢٪ بـ : المشاكل الاسرية للموظفات ، وأجاب ٣٤٪ بـ : نقص دور الحضنة المناسبة (٢) .

٦ — الطبيعة السيكولوجية الخاصة بالمرأة

تتميز المرأة بطبيعة سيكولوجية خاصة تجعلها — في مجال العمل — بحاجة الى ظروف عمل خاصة واسلوب خاص في الاشراف عليها .

وتتميز دورة حياة المرأة — عن الرجل — بأنها تتضمن فترة الحيض ، والحمل والامه والانجاب ورعاية الأطفال وتمريضهم ، ثم سن اليأس . وأنه يصعب احتمال أن هذه الاختلافات في التجربة والمعاملة الفسيولوجية لا تقترن باختلافات مصاحبة في شخصية المرأة (٣) ، وحيث تمكس الشخصية الانسانية سمات وخصائص الفرد النفسية والجسمية في وحدة ديناميكية متكاملة (٤) .

وعلى ذلك فإن للنساء سمات وخصائص معينة وحاجات خاصة تميز سلوكهن في مجال العمل ، يمكن ايضاحها فيما يلي :

(١) المرأة أكثر حساسية من الرجل (٥) ولذلك قلته لا يمكن للمحيرين انتقادها دون مراعاة لمشاعرها ، فهي أكثر قابلية (من الرجل) لأن تأخذ النقد الموضوعي للعمل على أنه موجه لشخصيتها الخاصة .

(ب) المرأة أكثر عاطفية (٦) ولذلك غانها مع مسئوليتها الزدوجة في العمل داخل وخارج المنزل فانها تكون أكثر قلقا وتوترا بتأثير ضغط العمل من الرجل . ولذا يكون المحيرون مضطرون في كثير من الأحيان الى تخصيص وحيدات عمل أقل للموظفات (٧) .

(ج) في ضوء ما تقدم ، فإن الاشراف على النساء يتطلب الاهتمام الى حد كبير بعناصر اللباقة والكياسة مراعاة لحساسيتهن الزائدة .

(د) كما تتطلب العمالة النسائية من الإدارة ، ضرورة توفير قاعات خاصة لراحة الموظفات وأن تكون هذه القاعات مزودة بمقاعد مريحة ومناضد ومجالات نسائية وعامة وأسرة وجهاز تليفون وتلفزيون ، حيث أنه من الاهمية بكان تقرير فترة راحة وظروف راحة مناسبة للموظفات . هذا بالإضافة الى ضرورة توفير دار حضنة بكان العمل . . . وهي متطلبات أساسية ولازمة حيثما وجدت العمالة النسائية .

وعلى ذلك فانه في حالة عدم اتفاق سياسة الاشراف وظروف العمل مع الحاجات والسمات الخاصة للموظفات ، فإن الأمر ينعكس مباشرة وسلبيا على معنوياتهن وبالتالي على انتاجيتهن .

(١) نورمان باير ، علم النفس في الصناعة ، ترجمة محمد عباد الدين وآخرين (مؤسسة الصلبي للنشر ،

الدائرة : ١٩٦٧) ، ص ٤٦ .

— د. عبد الخالق نوزكي ، « الاعياد لك أهداء المرأة » ، مجلة الجديد ، العدد الحادي عشر (أول يوليو ٧٢) ، ص ٢٢ — ٢٣ .

(٢) أحمد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٢ .

Pfiffner & Fels, op. cit., p. 324.

(٣) د. أحمد زكي صالح ، علم النفس التربوي (الطبيعة النفسية ، مكتبة : النهضة المصرية ، الدائرة : ١٩٦٦) ، ص ٤٧ .

د. طلي المصلي ، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري / دار المعارف ، الدائرة : ١٩٧٠) ، ص ٢٢٢ .

Keith Davis, op. cit., p. 310.

Richard P. Gallo, op. cit., p. 123.

Bill Ginzberg, op. cit., p. 206.

Pfiffner & Fels, op. cit., p. 330.

Keith Davis, op. cit., p. 310 & 314.

Ibid., p. 310.

التوصيفات :

وأخيرا غائنا نرى انه يمكن علاج المسببات الحقيقية للتمييز ضد المرأة في مجالات التمييز والترقية فيما يلي :

١ - تخطيط الاختبارات والمقابلات الشخصية
- الخاصة بالاختيار للتمييز - على أساس
أخذ الخصائص الانثوية في الاعتبار .

٢ - اعداد خطط مدروسة لمتابعة عمليات
الاختيار بهدف التعرف - في ضوء أداء الموظفة -
على ماذا كانت قد وضعت في العمل المناسب
لها من جهة ، والتعرف على الجنس الأكثر نجاحا
في الأعمال المختلفة ، كوسيلة ارشادية لعمليات
الاختيار المستقبلية .

٣ - توفير رعاية صحية فعالة - من قبل جهة
العمل - للموظفات واولادهن لمواجهة حالات
المرض لكليهما ، وبالتالي الحد من ارتفاع
معدلات الغياب . ويمكن اتاحة ذلك بتخصيص
عيادات طبية خاصة بكل محافظة تقوم بالعلاج
وصرف الأدوية بائمان مخفضة تصل الى ٥٠٪
من الثمن الاساسي .

٤ - اطلاق فترة اجازة الوضع لتكون شهران
على الأقل . . منها عشرون يوما قبل الوضع .

٥ - العمل - بالاشتراك مع مجالس
المحافظات - على توفير دور حضانة لاطفال
الموظفات ، على أن تحدد مواعيدها وفقا لدرجة
التركز السكاني للموظفات ودرجة تركيز أماكن
عملهن ، وأن تتروء هذه الدور بالتجهيزات
والكفايات المؤهلة .

٦ - قيام جهات العمل بتيسير سيارات خاصة
لنقل الموظفات من وإلى منازلهن نظير اشتراك
شهري .

٧ - اتاحة فترة راحة يومية للموظفات مدتها
نصف ساعة خلال ساعات العمل ، مع توفير
قاعات خاصة مجهزة - كما سلفت الاشارة -
لامتناسات آثار التعب وتوفير الجو المناسب
لتجديد النشاط الجسماني والذهني .

٨ - رفع القدرة الشرائية للموظفات ليمكن
من شراء الأجهزة المنزلية ، بالتشياء جميعيات
تعاونية تابعة لجهات العمل وقائمة على أسس
مالية وإدارية مخططة ليمكن الموظفات من شراء
الأجهزة بأسعار وشرط ميسرة .

٩ - التوصية لدى وزارة التكوين والتجارة
بأن توفر الجمعيات التعاونية الاستهلاكية

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن تطلب
العمالة النسائية لأساليب خاصة في الاشراف
ولتظروف عمل خاصة قد يشكل سببا مباشرا
لتفضيل المديرين تشغيل الرجال .

خامسا - الخلاصة والتوصيات

يتضح من العرض السابق أن العوامل أو
المشكلات السابقة تشكل المسببات الحقيقية
للتمييز بين الجنسين في مجالات الاختيار للتمييز
أو الترقية . ولا شك في أنه لولا وجود هذه
المسببات لما ظهر الاتجاه نحو التمييز ضد المرأة .

وقد أظهرت نتائج البحث الميداني - الذي
أجرى في مدينة من الشركات المصرية كما سبقت
الاشارة - أظهرت اتجاها واضحا للمديرين نحو
التمييز ضد المرأة في مجالات التمييز والترقية .

وهنا يبرز سؤال أساسي : هو يمكن علاج
هذه المسببات بما يخفف من حدة هذا التمييز
الفاقم . . ؟

لقد تم توجيه هذا السؤال الى رؤساء وأعضاء
مجالس الإدارة في الشركات موضوع البحث
وكانت آرائهم كما يعرضها الجدول التالي رقم (٦)

جدول رقم (٦)

آراء المديرين في علاج أسباب تفضيل تعيين الرجال

النسبة النسوية	الرأي
٨٨٪	- توجيه الفتيات الى مروع التعليم والهن المناسب لطبيعتهن (تدريس - طب - تربية - سكرتارية - خدمة اجتماعية) .
٧٦٪	- توفير دور الحضانة المناسبة للموظفات .
٦٤٪	- توفير مواصلات خاصة للموظفات لا يمكن علاج هذه الأسباب لارتباطها بالطبيعة الانثوية .
٦٤٪	- توفير اجازة خاصة بدون مرتب في فترة الحمل والرضاعة .
٣٣٪	- حق الرجال على مساعدة زوجاتهم في الأعمال المنزلية .
١٤٪	- أن تعمل المرأة نصف الوقت بنصف الأجر .
٢٪	- ألا تعمل المرأة .

والجمعيات التي تنشأ في جهات العمل ، الوجبات الجاهزة والخضروات المبعدة والقابلة للطهي النوري .

١٠ - إتاحة الفرص الكافية والتكفئة لتدريب النساء المرقيات للوظائف الإشرافية على الأسس العلمية للتعبئة والإشراف في إطار البرامج التي تنظمها المراكز التدريبية المتخصصة .

١١ - ترتيب اتصالات منتظمة بين أقسام الإدارة بالجامعات ، ووزارة التنمية الإدارية ، وبين منظمة العمل الدولية للإفادة من جهودها ودراساتها المتعلقة بمواجهة مشكلات العمالة النسائية . وتنظيم برامج دراسية وتدريبية مشتركة معها ومع برامج المعونة الفنية التي تنظمها الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة مثل : لجنة مركز المرأة - منظمة الأغذية والزراعة - منظمة الصحة العالمية .. ويفيد ذلك في تسويق الجهود وتبادل المعلومات والخبرات الخاصة بأساليب حل مشكلات العمالة النسائية وأسباب التمييز ضد المرأة .

الشركات التي أجريت بها الدراسة الميدانية

تم اختيار عينة عشوائية طبقية ، من واقع دليل شركات القطاع العام (١) ، حيث تم تيوبوب الشركات تبويباً طبقياً وفقاً لطبيعة النشاط ، كما يلي :

١ - قطاع الصناعة : صناعات هندسية / غذائية / كيميائية / معدنية / غزل ونسيج / بترول .

٢ - قطاع التجارة والأعمال : السلع الاستهلاكية / الغذائية / الهندسية / البنوك .

وتم اختيار عينة عشوائية بواقع ١٠٪ من كل طبقة (نشاط) ، وكانت العينة كما يلي :

- ١ - شركة الدلتا الصناعية (إيديل) .
- ٢ - شركة البلاستيك الأهلية .
- ٣ - شركة المشروعات الهندسية لأعمال الصلب (ستيلكو) .
- ٤ - شركة الأهرام للجمعيات الاستهلاكية .
- ٥ - شركة بيع المصنوعات المصرية .
- ٦ - شركة النصر للأغذية المحفوظة (قها) .

- ٧ - شركة مصر للاستيراد والتصدير .
- ٨ - شركة النصر لصناعة الزجاج والبلاستيك .
- ٩ - الشركة الشرقية للبترول .
- ١٠ - الشركة العامة للمعادن .
- ١١ - شركة مصر للزيوت والصابون .
- ١٢ - شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية .
- ١٣ - بنك القاهرة .

وقد تم توجيه الاستقصاء المرفق صورته - إلى المستويات الإدارية التالية بكل شركة :

رئيس مجلس الإدارة - المدير المالي - المدير التجاري - المدير الفني - المدير الإداري (٢) .

من المعروف أن مدخل تحليل الوظيفية يعد هاماً جداً في تحليل ودراسة طبيعة التنظيم . فانه من المنطقي انه إذا كان التنظيم قد وجد أساساً لتحقيق أو لإداء وظيفة معينة فانه بالثبات لابد وأن يتأثر بطبيعة هذه الوظيفة وأيضاً لابد وأن يكون مناسباً لطبيعة هذه الوظيفة . أما إذا تم فرض تنظيم معين على وظيفة معينة لا تناسبه فان التنظيم سوف يفشل أو سيحقق أهدافه بكفاءة انتاجية منخفضة وهكذا .

لنلخص ما سبق : يلاحظ أننا وجدنا هناك مخطئين أساسيين لتحليل وتفهم التنظيم ، المدخل الصام الذي ينادي بأن مبادئ التنظيم هامة ووحدية لجميع المشروعات ويندرج تحت هذا المدخل التفكير الخاص بـ مدرسة الإدارة العلمية والتفكير الخاص بمدرسة العلاقات الإنسانية أما المدخل الآخر وهو الحديث فانه ينادي بأن مبادئ التنظيم تختلف باختلاف الظروف الخاصة بالمشروع وأنه لا يوجد تنظيم مناسب لجميع المشروعات بل الأمر يستلزم دراسة ظروف المشروع وبالتالي تحديد بناء لذلك التنظيم المناسب . ولقد وجدنا أن استخدام المقياس الخاص بتقسيم المشروع إلى وظائف روتينية وأخرى تعليمية حسب درجة التعقيد أو الثبات في البيئة الخاصة التي يتعامل معها المشروع يعد مقياساً مناسباً يساعدنا في تحليل التنظيمات ووجدنا أن هذا المقياس أيضاً يساعد على تحليل وظائف الأفراد وبالتالي يمكن على ضوء طبيعة كل وظيفة وخصائصها (روتينية أو تعليمية) تحديد نظام الإدارة المناسب لها وهكذا .

(١) مدوح عبد الحليم ، التحليل الحديث للهيئات والمؤسسات والشركات ، القاهرة : ١٩٧٣ .
(٢) لائحة - بطابع - اختلاف المستويات لبعض هذه المستويات ، من شركة لآخرى .

منظومة التدريب

الطريق إلى فاعلية تدريب الأفراد

د. علي محمد عبد الوهاب

يسمى التدريب إلى تحقيق هدف كبير ، وهو تنمية الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وصقل دوافعهم واتجاهاتهم وتوجيه سلوكهم الوظيفي — الفردي والجماعي — الوجهة التي تحقق أكبر قدر من الانتاجية من ناحية ، والرضا والإنسجام من ناحية أخرى . وبالتالي فإن نشاط التدريب لا يقل أهمية عن أى نشاط إداري آخر ، لذلك يجب أن يخطط وينفذ ويراقب على أساس علمي سليم ، حتى يؤدي مهمته بالدرجة المطلوبة من الفعالية . ويمكن أن يستفاد في هذا المجال من نظرية النظم . فينظر إلى التدريب على أنه نظام متكامل أو منظومة . ويعرض الكاتب في هذا البحث مفهوم المنظومة ، ويناقش مكونات منظومة التدريب ويوضح العلاقة بينها ، ويتناول الشروط الواجب توافرها لنجاح منظومة التدريب ، ثم يخلص من ذلك إلى أن الإدارة إذا استوعبت مفهوم النظم ، وراعت الشروط الواجبة لاستخدام المنظومة ، وغهت البيئة التي سيطبق فيها ، أمكنها أن تحقق درجة كبيرة من فعالية التدريب.

أولاً : ماهى المنظومة ؟

مع بعضها وترتبط بعلاقة تآثر وتآثر مستمرة ،
ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة
بأكملها .

يعتمد بالمنظومة ذلك الكيان أو التركيب الذي
يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة تتفاعل

ويغيدنا مفهوم المنظومة في أنه يركز على العلاقة
المتداخلة بين الأجزاء والتي تؤثر على التحصيل
أو الأداء الكلى للمنظومة (١). وكذلك العلاقة بين
المنظومة والبيئة التي تعمل فيها ، والتي تؤثر
على أهداف المنظومة وانشطتها وكمائتها . كما
يغيدنا هذا المفهوم في النظر إلى أجزاء المنظومة
على أنها أنظمة في حد ذاتها ، ولكنها أنظمة فرعية
تتفاعل وتتداخل مع النظام الكبير (٢)، وترتبط
معه بعلاقة تآثر متبادل . لذا حدث تغيير في

د. علي محمد عبد الوهاب

1—E.W. Martin, "The Systems Concept", in D. Cleland & W. King (eds), *Systems, Organizations, Analysis, Management* (New York: McGraw-Hill, 1969), p. 49.

2—D. Cleland & W. King, *Management Systems Approach* (New York: McGraw-Hill, 1972), p. 32.

واجتماعية وتكنولوجية وغيرها . والمعلومات المرتدة ، والذاكرة ، والرقابة (٣) فدعنا الآن نلق نظرة فاحصة على هذه العناصر جميعا كما توجد في منظومة التدريب .

ثانيا - مكونات منظومة التدريب :

١ - المدخلات

هناك ثلاثة أنواع من المدخلات، انسانية ومادية ومعلومات (٤) . أما المدخلات الانسانية فتتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب، من متدربين ومدرسين وأداريين ومعينين ومساعدين . ويختلف هؤلاء الأفراد - وخصائصهم أو الصفات المطلوبة منهم - باختلاف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها . أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها . فإذا أخذنا المتدربين فقد نجدهم مجموعة من المديرين ، أو رؤساء الأقسام ، أو الموظفين التقنيين . وقد نجدهم من مستويات تنظيمية ومراتب ودرجات مختلفة ، وقد يكونون من ضعاف الانتاجية ويراد الرقى بمستويات أدائهم . أو قد يكونون من الموظفين الذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم ، كمهارات حل المشكلات مثلا ، أو من الأفراد المعتزين الذين يراد إثراء معلوماتهم وصلل قدراتهم وأعطائهم مزيدا من التطوير ، أو قد يكونون جماعة من الزملاء في قسم أو ادارة أو منظمة واحدة يراد تعميق وعيهم بالمشكلات الادارية والتنظيمية وتنمية مهاراتهم في حل هذه المشكلات ، وإذا أخذنا المدرسين أيضا نجد انهم قد يكونون من اساتذة الجامعة أو المدرسين المتخصصين أو الخبراء في شئون معينة ، أو محيرين ممارسين أو زملاء أو رؤساء للمتدربين . وأما الاداريون والفنيون والمساعدون ، فهم الأفراد الذين يساهمون ببجوداتهم في عملية التدريب من تنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ، الى غير ذلك مما يستلزمه التدريب من أعباء ، والذين

واحد منها ، فان تغييرا معينا يحدث في بقية الأجزاء أو الأنظمة الفرعية .

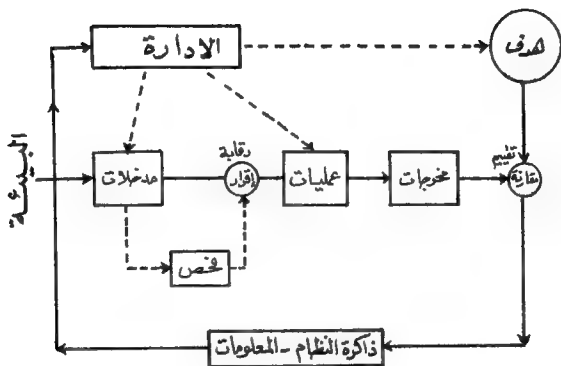
وتتكون المنظومة من ثلاثة عناصر رئيسية هي المدخلات والمخرجات والمخرجات . أما المدخلات فهي تلك الأجزاء التي يراد اخضاعها لعمليات محددة لتحويلها الى شيء جديد أو اضافة خصائص جديدة عليها . وأما العمليات فهي معالجة معينة تتضمن انشطة وإجراءات واساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات أو اضافة الخصائص الجديدة عليها . أما المخرجات فهي نتائج المنظومة أو المنتج النهائي ، أو هي المدخلات بعد تحويلها أو تعديلها .

ومثال ذلك المواد الخام التي تدخل في عمليات تشغيل أو صنع تخرج بعدها سلعة ذات خصائص محددة . والطعام يتناوله الانسان ليخضع لعمليات الهضم ويخرج في صورة طاقة ذهنية وعضلية . والمريض يدخل عيادة أو مستشفى فيعالج بعلاج محدد يخرج بعده معافى من المرض الذي دخل به . وقد تكون المخرجات في منظومة معينة مدخلات لمنظومة أخرى . فالمطبخ الذي يخرج في المدرسة الثانوية يعتبر من « مخرجات » المنظومة ، ويعتبر ذا خصائص معينة تؤهله اما لدخول الجامعة أو الالتحاق بوظيفة . وبذلك يصبح من « مدخلات » الجامعة أو الجهاز الذي يتوظف فيه ، والموظف بعد أن يجتاز برنامجا تدريبيا معينا يصبح من مخرجات البرنامج ، ويعتبر بعد ذلك من مدخلات القسم أو الادارة أو المنظمة التي يعمل فيها .

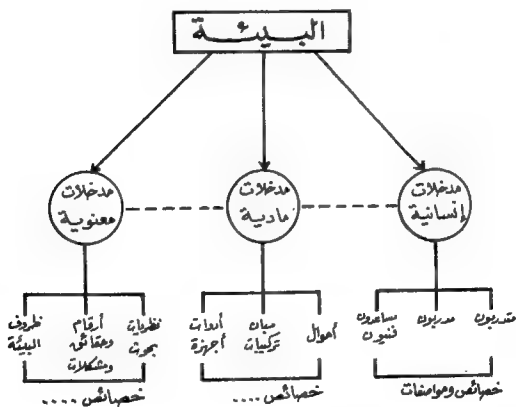
وبالإضافة الى هذه العناصر الثلاثة الرئيسية، هناك عناصر ومفاهيم أخرى (شكل ١) . وهي الأهداف - أي النتائج المحددة زمنيا وكميا ونوميا والتي تسعى المنظومة لتحقيقها . والبيئة، وهي الإطار الداخلى والخارجى للمنظومة ، أو مجموعة الظروف المحيطة بها - اقتصادية

3 - P. Greenlaw, "Management Development : A Systems View", in M. Wortman, Jr., & F. Luthans (eds.), *Emerging Concepts in Management* (London : Macmillan, 1969), p. 387.

4 - R. Johnson, F. Kast, & J. Rosenzweig, *The Theory and Management of Systems*, 3rd ed. (New York : Mc Graw-Hill, 1973), pp. 46 - 48.



شكل (١) منظومة التدريب



شكل (٢) مدخلات التدريب

تتوافر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء .

أما المداخلات المادية فتتكون من الأموال اللازمة للاتفاق على التدريب واستمرار مراحله . وبواسطة هذه الأموال يمكن تغيير المداخلات المادية الأخرى ، مثل المباني التي سيقام فيها التدريب ، وما تحتويه من حجرات وقاعات للتدريب ومخازن لحفظ المواد والأجهزة التدريبية . والتركيبيات والمعدات المختلفة مثل المقاعد والمناضد والمكيفات والتجهيزات الأخرى التي تقتضيها أنواع معينة من التدريب كتهليل الأذوار والباريات و فرق العمل ، والأدوات والمعدات اللازمة لعملية التعلم كالأجهزة السسمية والبصرية وغيرها من المستلزمات. هذا بالإضافة إلى المعدات والأدوات المكتبية كالأوراق والأقلام والقطع الخشبية أو البلاستيك المربعة أو الدائرية وأوراق اللعب وغيرها من النماذج اللازمة للباريات .

ثم يأتي نوع آخر هام من المداخلات أو الجانب المعنوي للمدخلات ، وهو المعلومات ، ويشمل هذا الجانب بيانات خاصة بالمنظمة التي يأتي منها الأفراد المدربون — أهدافها وهيكلها وسياساتها وتاريخها وتطورها وتركيب القوى العاملة فيها والمشكلات التي تصادفها والزاي التي تتمتع بها . وتصبح هذه البيانات ذات أهمية خاصة إذا كان المدربون جميعا يعملون في منظمة واحدة ويراد تدريبهم في نواح محددة أو لحل مشكلات معينة . وتشمل مداخلات المعلومات أيضا المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين . والتي تتضمن النظريات والبحوث والتجارب التي أجريت في الحقل الذي يجري فيه التدريب ، وآراء المتخصصين والمعنيين بهذا الحقل . كما تحتوي على بيانات عن البيئة المحيطة والظروف السائدة فيها والقيم والمفاهيم الموجودة ، وغير ذلك من بيانات تؤثر على المتدرب أو المدرب أو العملية التدريبية .

والخارجية المحيطة بالمنظومة . وهي مداخلات تتفاعل مع بعضها ولازمة لبعضها بعضا (شكل ٢)، ويدونها لا تكون المنظومة ولا تكون بقية خطواتها وعناصرها . وهي تتدفق على المنظومة باستمرار ، أما بشكل دوري منظم على فترات محددة ، أو مقطوع على فترات متباعدة أو متقاربة . فإذا توقفت تعطلت المنظومة وتلاشت الحاجة إليها .

ولابد أن تتوافر في هذه المداخلات خصائص محددة ، تعينها إدارة المنظومة ، وتراها ضرورية لكي تمر المداخلات في مرحلة العمليات بسهولة وبالكفاءة المطلوبة . والا حدثت أخطاء لا يمكن المنظومة من الوصول إلى النتائج التي تتوقعها . فالأشخاص الذين يراد تدريبهم في المهارات القيادية مثلا لابد أن تتوافر فيهم خصائص معينة ، كأن تكون عندهم معلومات عن العملية الإدارية ، أو مارسوا العمل القيادي على نطاق معين ، أو يتوافر عندهم قدر محدد من القدرة الذهنية أو الاستعداد النفسي أو الاهتمام الشخصي ، وهكذا . وذلك لأن وجود الشخص الذي لا يتبع بالوصافات المطلوبة يصبح غير قادر على استيعاب التدريب وملاحظة المعلومات الملقاة عليه وفهمها ، الأمر الذي يترتب عليه أخطاء له ، وتعطيل لبقية المتدربين ، واجهاد المدرب أو تشتيت لجهوده ، وأرباك لعملية التدريب كلها . وكذلك في حالة المربين — إذا لم تتوافر لدى المدرب الخصائص المطلوبة من حيث كثافة المعلومات ومهارة الاتصال والقدرة على نقل المعلومات وتبادلها والاهتمام الشخصي بالتدريب والمتدربين ، فانه يصبح موقفا لعملية التدريب محيطة لنجاحها . وينفس المنطق هناك خصائص محددة في المداخلات المادية مثل كفاية الأموال ومناسبة مصادرها واستمرار تحفيقها وملاءمة المباني والتجهيزات . وفي المداخلات المعنوية من حيث دقة المعلومات وسهولة انسيابها وملاءمة مصادرها وتوقيتها وتجديدها .

لذلك فإن هذه المداخلات كما يتضح من شكل (١) تخضع لعملية فحص أو « غربلة » يتم فيها التأكد من أنها تحتوي على الخصائص المحددة . كما

ومدخلات التدريب بأشكالها الثلاثة — الإنسانية والمادية والمعنوية — تجميعها من البيئة الداخلية

تدرس فيها أية تغيرات تطرا على هذه المداخلات وتستعرض أسبابها وتبحث آثارها سواء على المداخلات نفسها أو العملية أو العناصر والمراحل الأخرى للمنظومة . وبعد ذلك يعطى الإقرار أو الإشارة للمدخلات بأن تدخل مرحلة المعالجة أو العمليات أو تستمر فيها .

٢ - المعاييس :

ويختص هذا العنصر من مكونات المنظومة بنشاط التدريب نفسه والمعالجة الفعلية للتدريب حتى يمكن اكتسابه الصفات أو الخصائص المطلوبة . ويمكن أن تصور ثلاث مراحل في العملية التدريبية (شكل ٢) . أما المرحلة الأولى فيمكن أن نسميها المرحلة التحضيرية ، وتبارس فيها عدة أنشطة هامة ، أولها تحديد الاحتياجات التدريبية . وهذه هي نقطة البداية في أية عملية تدريبية منظمة . ويقصد بالاحتياجات التدريبية نتائج محددة يراد الوصول إليها . كاعداد مجموعة من العاملين لشغل مناصب قيادية ، أو تنمية معلومات جماعية من المديرين ، أو مواجهة تغيرات متوقعة — تكنولوجية أو تنظيمية أو إنسانية . كما قد تكون الاحتياجات التدريبية نواحي ضعف معينة أو مشكلات محددة ، سلوكية أو غنية ، حالية أو متوقعة ، يراد علاجها والتغلب عليها . وبناء على تحديد الاحتياجات التدريبية يوضع الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب ، وهي مهمة يقوم بها مدير التدريب مع بقية المديرين المعنيين بالمنظمة (٥) ، أو مسئول التدريب أو مستشار خارجي من هيئة تدريبية متخصصة .

علاذا تم تحديد الاحتياجات ووضع الأهداف ، فإن المسئول عن التدريب يقوم بتصميم البرنامج التدريبي الملائم . يوضح الأهداف التي يوجه إليها التدريب ، ويحدد الأشخاص الذين يختارون لهذا التدريب والصفات أو المهارات التي

سيكتسبونها في نهاية التدريب . وينتقى الموضوعات الرئيسية والفرعية التي يشملها البرنامج ، والبنود التفصيلية لهذه الموضوعات ، والمقدار أو الجرعة الملائمة منها . ويرسم تسلسل الموضوعات وتفاصيلها من حيث الزمن ، ومن حيث محتوياتها وترتيبها المنطقي . ويرتب الوسائل والأساليب التدريبية المناسبة — من محاضرات ومناقشات ومباريات ... الخ — لنقل هذه الموضوعات ومحتوياتها للمتدربين . ويعين المدربين المطلوبين والشروط الواجب توافرها عليهم لحمل مسؤولية التدريب ، ويقرر المكان والزمان ويحدد امکانات والتجهيزات المطلوبة وتكاليفها . ثم أنه بعد ذلك يضع مستويات الأداء التي يجب أن يحققها البرنامج ، ووسيلة القياس التي يتحقق بها من مقابلة هذه المستويات ، سواء كانت هذه الوسيلة اختبارا ، أو تجسرية ، أو بحثا ، أو تقريرا يتضمن حل مشكلة معينة ، أو مشروما ، أو استقصاءات ، إلى غير ذلك من وسائل القياس .

ويبقى قبل بدء العملية التنفيذية للتدريب أن يتأكد القائمون على التدريب من توافر الإمكانيات البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ البرنامج وتحمل تبعاته حتى نهايته . كان يتوافر المدربون والاختصاصيون الذين سيقومون بإدارة الجلسات التدريبية وإعطاء المحاضرات وقيادة ترقق العمل وتوجيه المباريات .. الخ . وأن يتوافر الإداريون والمساعدون الذين سيشرفون على سير البرنامج وجلساته ، ويقفون على رغبات المدربين والمتدربين ليحققوها ومشكلاتهم ليحلوها والعقبات التي تستجد أثناء التدريب ليذللوها . والكتب والفنوين الذين يحتاج إليهم في تسجيل محاضر الجلسات والمناقشات وتشغيل الأجهزة السمعية والبصرية . وأن تتوافر الإمكانيات المادية أيضا ليكون البناء وأماكن عقد الجلسات التدريبية معدة ومرتبطة ومجهزة بالمعدات اللازمة ، وكذلك المواد التدريبية وما تتضمنه من كتب ومقالات وبحوث وتمريعات

ونشرات . والمواد والأدوات المكتبية التي سوف يستعملها المدربون والمتدربون أثناء جلسات التدريب .

فإذا ما انتهت العمليات التحضيرية للتدريب ، تبدأ عمليات التنفيذ ، وهى التدريب الفعلى الذى يحدث فيه تفاعل بين المتدربين والمدربين حول موضوع التدريب ، والذى يقصد به فى النهاية اضافة خصائص جديدة للمتدربين او علاج خصائص موجودة عندهم يراد تعديلها . وثناء عملية التدريب تجرى عملية أخرى ، وهى المتابعة ، ويراد بها الوقوف على سير البرنامج التدريبى ، والتأكد من حسن انسياب العملية التدريبية ، والتنبيه الى الأخطاء اذا حدثت وبحثها فى حينها والتعرف على أسبابها وعلاجها واتخاذ اللازم لم تكررهما . وتستمر عملية التدريب وعلمية المتابعة المصاحبة لها حتى ينتهى البرنامج التدريبى ويصل الى آخر الخطوات المحددة له والتي يعطى بعدها المخرجات .

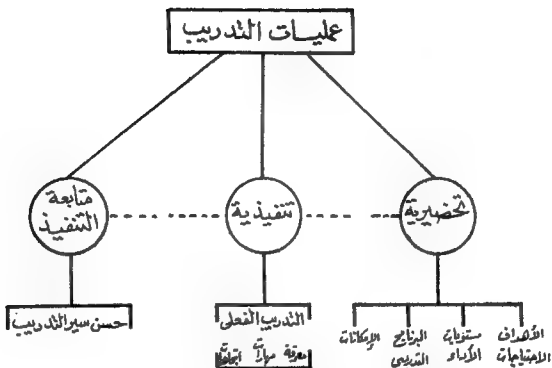
٣ - المخرجات :

مخرجات التدريب هى « المنتج النهائى » الذى يصدره التدريب للبيئة ، بعد أن كان قد استورد منها المدخلات ، وتوجد ثلاثة أنواع من مخرجات منظومة التدريب (شكل ٤) وأول هذه الأنواع المخرجات الانسانية . وهى المتدربون بعد أن مروا بالعملية التدريبية ، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة ، ككتيبيير فى بعض خصائصهم الشخصية او زيادة فى معرفتهم او اضافة لمهاراتهم او تجديد لقدراتهم .

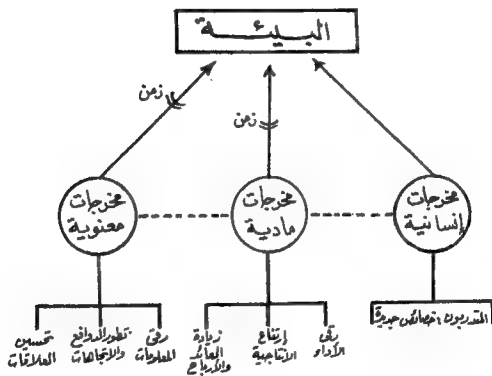
وأما النوع الثانى من المخرجات فهو المخرجات المادية ، أى النتائج الملموسة التى سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة . ويمكن أن تظهر هذه النتائج فى صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الإنتاجية ، من حيث كميها أو نوعها ، وتخفيض التكاليف وتحقيق الوفورات فى الوقت والجهد . وارتفاع مستويات الأداء . وازدياد العائد والأرباح .

أما المخرجات المعنوية فتمثل فى الجانب الفكرى والتففى للعاملين ، والذى ينعكس بدوره على الجانب المادى . وتظهر هذه المخرجات فى شكل رقى معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم ، وازدياد ولائهم للمنظمات التى يعملون فيها ، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والانتاجية ، وتعميق الانسجام فى علاقاتهم .

وتجدر الإشارة الى أن هذه المخرجات متداخلة فى بعضها ، ويجرى بينها تفاعل وتأثر وتأثر . ولكنها مع ذلك لا تظهر جملة واحدة أو بعد التدريب مباشرة . فقد يتأخر ظهورها لفترة تطول أو تقصر ، تبعاً لمجموعة من الظروف البيئية والتنظيمية والانسانية . كما أن بعض هذه المخرجات قد يكون راجعاً كلية للتدريب ، والبعض الآخر راجعاً للمنظمة التى يعمل فيها المدرب ، والبعض الثالث مزيجاً من التدريب وظروف المنظمة . كذلك قد لا تتحقق نتائج التدريب جميعها ، أو قد يتحقق بعضها بدرجة مرتفعة بينما يتحقق بعضها الآخر بدرجة منخفضة ، أو قد يترتب حدوث بعض هذه النتائج على البعض الآخر . فخذ مثلاً تعميق وعى المتدربين بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم ، قد تظهر هذه النتيجة فور انتهاء البرنامج التدريبى وربما قبل ذلك بقليل . وقد يتصور البعض أو ينتظر أن يترتب على ذلك علاجها — ولنفرض أن هذا العلاج مثلاً هو زيادة الانتاجية أو تحسين العلاقات . ولكن قد لا تزداد الانتاجية حالاً أو تحسن العلاقات بنفس السرعة . وقد تزداد معلومات المتدربين وترتفع لدرجة ملحوظة ، تكشفها الاختبارات التى يعقدها المدرب ، أو الاستقصاءات التى تجرى بين المتدربين أو رؤسائهم ، ولكن هذا الازدياد فى المعلومات لا يصلحبه مثلاً تحسن فى العلاقات . وقد تحسن وجهات نظر المتدربين نحو الانتاجية، ولكن قد لا ترتفع الانتاجية عملاً الا بعد وقت طويل نسبياً . والأسباب فى كل ذلك كثيرة ، وجميعها يكمن فى الظروف المحيطة بالبيئة التى يعمل فيها المدرب ، والتي قد تشجع أو لا تشجع مخرجات التدريب على الظهور ، وبأية درجة أو صورة ، وفى أى وقت من الأوقات .



شكل (٣) عمليات التدريب



شكل (٤) مخرجات التدريب

وبعضهم بعضا وبين المتدربين والمدرسين ، وبين العاملين في المنظومة .

٥ - القيم السائدة في المنظومة ، والمفاهيم التي تنشرها بين العاملين فيها ، وبين المتدربين والمدرسين . فقد تشر المنظومة بين أفرادها شعار التعارف أو العمل الجاد أو التدريب الرفيع وقد تأخذ المنظومة على عاتقها القيام ببحوث عملية حتى تلم بالمشكلات الجارية عملا وتبحث لها من خلال التدريب والتنمية عن حلول .

وأما البيئة الخارجية فهي المجتمع الذي توجد فيه منظومة التدريب ، والذي توجد فيه أيضا المنظمات التي يعمل فيها المدربون . ويتألف المجتمع من عدة مستويات . فمن الحى والمنطقة التي يعمل بها المدربون ، الى البلدة - مدينة أو قرية - الى المجتمع الكبير . وربما تمتد حدود البيئة الخارجية الى المجتمع العالمى وما يجرى فيه من حوادث وما يضطرب من قضايا ، وما اخترع من تكنولوجيا ، وما يقدمه العلم من نظريات وبحوث ، وتتكون البيئة الخارجية من ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية ونفسية وتعليمية وتكنولوجية وطبيعية .

وتتداخل الأنواع المختلفة للبيئة الخارجية ، وتكون الإطار الذى يعمل داخله الأفراد ، والذي يؤثر على عملية التدريب ويتأثر بها ، فذ القيم السائدة في المجتمع مثلا ، تجد لها اثرا كبيرا على التدريب . فإذا كانت هناك قيمة تحترم العمل وترفع من قدر العاملين الجادين وتحبذ التعلم والرقى بمستويات الأداء ، فإن ذلك يسهل مهمة التدريب ، إذ يجعل المتدربين محفزين للتدريب مقبلين عليه راغبين في الإفادة منه . ويحدث العكس إذا كانت قيم المجتمع لا تهتم أو لا تشجع التنافس والنجاح ، وخذ أيضا البيئة الاقتصادية ، فإذا كانت دخول العاملين مثلا قليلة بحيث لا تكفى حلقاتهم الأساسية فإن هناك احتمالن . إما أن يقبلوا على التدريب ويفيدوا منه الفائدة المرجوة ، معتقدين أن ذلك سيوسع لهم فرص العمل

يمارس التدريب - شأنه شأن أى منظومة أخرى - نشاطه وسط بيئة معينة . والبيئة هي مجموعة الظروف - بما فيها من فرص وموقات على السواء ، والتي تحيط بالمنظومة ، تتأثر بها وتؤثر فيها ، تأخذ منها وتعطيها . ويمكن أن نقسم البيئة الى قسمين ، داخلية وخارجية .

أما البيئة الداخلية للتدريب فتكون من العناصر الآتية :

١ - الجانب الإنساني الذى يضم إدارة المنظمة من ناحية ، مثل مخططي برامج التدريب ومصمميها وبنفذيها والمشرفين على سيرها ، والمتدربين والمدرسين من ناحية أخرى .

٢ - الجانب التكنولوجى الذى يتضمن اسلوب التدريب والطرق التى يوظفها المدربون فى نقل المادة التدريبية للمتدربين . ويتضمن كذلك الأدوات والتجهيزات المستخدمة فى التدريب وإى معدات أخرى لازمة .

٣ - الأنظمة واللوائح التى تقرها إدارة النظام لتسيير البرامج التدريبية ، مثل الشروط التى يجب توافرها للالتحاق بالبرامج التدريبية ، والأنشطة والواجبات التى يؤديها المتدرب ، ومستويات التحصيل المطلوبة . هذا الى جانب إجراءات الحضور والغياب والاستمرار فى البرنامج والانقطاع منه ونظام التخرج ، وكذلك الأنظمة التمويلية ، التى تشمل لهوال التدريب ، ومصادر هذه الأموال ، وقنوات انسيابها وطرق صيانتها والحصول على أكبر عائد منها .

٤ - العلاقات بين أعضاء المنظومة ، مدرسين ومتدربين وعاملين . وتجد هنا العلاقات الرسمية ، مثل اتصال المتدرب بمدير التدريب أو المشرف على البرنامج للتدريب إذا أراد الاستفهام عن شيء أو صادف عقبة معينة . كما تجد العلاقات غير الرسمية - الشخصية والاجتماعية - بين المتدربين

٦ - المعلومات المرتدة :

بعد ان ينتهى النظام من تخريج مخرجاته ، تقارن خصائص هذه المخرجات بالأهداف الموضوعه (انظر شكل ١) . وتوضح المقارنة ما اذا كانت النتائج الفعلية مطابقة للأهداف المحددة ، او مطابقة جزئيا - أى تتفق فى بعض الأجزاء وتختلف فى بعضها ، او مخالفة لـما حدد من أهداف - أى ان المنظومة فشلت فى اكساب الصفات المطلوبة للمخرجات ، وفى كل هذه الحالات تسبب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف فى لغة النظم بالتغذية العكسية او المعلومات المرتدة . وتذهب هذه المعلومات الى جهتين : ذاكرة المنظومة لى يتم تسجيلها والاحتفاظ بها ، وإلى ادارة المنظومة حتى تتخذ الاجراءات المناسبة .

٧ - ذاكرة المنظومة :

تعتبر ذاكرة المنظومة بمثابة مركز للمعلومات ترد اليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التى توضح النتائج التى حققتها المنظومة . وتبويب هذه البيانات وتصنف وتحفظ ، وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها ادارة المنظومة . وتتكون البيانات التى تحتفظ بها الذاكرة ، من تقارير المدربين ، وسجلات المدربين ، والاختبارات ، وكشوف تقييم الأداء ، وتقارير الملاحظة الشخصية ، ومضاطب المناقشات بين مسئولى التدريب والمدربين والمدربين والمدربين ، واستقصاءات المدربين ورؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيههم . ولا تقتصر البيانات المتوافرة فى ذاكرة المنظومة على نتائج التدريب محسوب . ولكنها تتضمن أيضا الاحتياجات التدريبية للمدربين والطرق التى استخدمت فى الكشف عنها . كما تضم جزءا من المدربين وظائفهم وخصائصهم وعلاقاتهم الوظيفية ومعدلات أدائهم . وعن المنظمات التى يعملون فيها وتاريخها وتطوراتها وهيكلها التنظيمى ومشكلاتها ، وبإختصار تضم الذاكرة كلمة البيانات اللازمة للعملية التدريبية . ولهذه البيانات مصادر عديدة ، مثل المدرب نفسه ، ورئيسه ومرؤوسيه وزملائه

ويزيد بالتالى دخولهم . واما ان يعرضوا عن التدريب او لا يبنوا منه الفائدة المطلوبة ، لأنهم يوجهون اهتماماتهم لاشباع حاجات أكثر أهمية من التدريب . وخذ البيئة التكنولوجية ، تجد تأثيرها ظاهرا بوضوح . انظر الى ما يستعمله التدريب الآن من أجهزة ومعدات ، مثل الدوائر التلفزيونية المغلقة ، وأجهزة الفيديو ، والاشربة والمسجلات والتعليم المبرمج .. الخ . هذه كلها وسائل وفرها العلم الحديث واخترعتها التكنولوجيا المتقدمة ووضعتها تحت تصرف التدريب يفيد منها كما تفيد منها أنشطة أخرى كثيرة .

٥ - الأهداف :

تعتبر الأهداف دليل المنظومة ، الذى يرسم خطواتها ويوجه أنشطتها . فالأهداف عبارة من نتائج يراد من التدريب الوصول اليها ، وهذه النتائج توضع فى صورة كمية ونوعية وتحدد لها أزمان وتكاليف . فهناك هدف برنامج فى اتخاذ القرارات الى أن يصبح المدربون فى نهاية فترة التدريب قادرين على اتخاذ القرارات بأسلوب علمى واتباع الخطوات المنطقية للتفكير . او أن يصبح المدربون فى برنامج آخر فى نهاية مدة معينة قادرين على وضع برامج للكمبيوتر لاتخاذ القرارات وقراءة وتحليل النتائج التى يقدمها الكمبيوتر . او أن يكتسب المدربون بعد فترة محددة مهارة الاتصالات وتحليل المعلومات . وهكذا .

وتحدد الأهداف وتصاغ بصورة واضحة لكل من المدرب والمتدرب ، بعد أن تحدد احتياجات التدريب وتكشف نواحي الضعف التى يراد علاجها او نواحي القوة التى يراد صقلها وتمهيتها . وتساعد الأهداف بعد أن تصاغ فى صورة زمنية وكمية ونوعية محددة على تصميم البرامج التدريبية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تقاصيلها . كما تصبح الأهداف بعد ذلك مقاييس للأداء ، إذ تقاس نتائج البرنامج التدريبى فى ضوء ما حققته من الأهداف الموضوعه له مسبقا .

ولف خدمته ، والتسم أو الإدارة التي يعمل فيها (١) .

وتعتبر الذاكرة أو مركز المعلومات حجر الزاوية الذي يرتكز عليه منظومة التدريب . إذ أنها تتخذ قراراتها وتضع أهدافها وترسم خططها وتصمم برامجها وتقيم نتائجها . الخ . بناء على البيانات التي توفرها لها الذاكرة . ويتوقف نجاح هذه القرارات الى حد كبير على دقة البيانات المتاحة وكفاية كميته وعلامة نوعها وحسن توقيتها ودرجة جودتها وعلاقتها بالقرار المراد اتخاذه .

٨ - الوقاية :

فلما ان المعلومات المرتدة تذهب الى ذاكرة المنظومة ، وتذهب كذلك الى ادارة المنظومة . وتتلقى الادارة المعلومات الواردة لتعرف نتيجة التدريب وهل حقق الأهداف الموضوعة له — كلها أو بعضها ، أو لم يحققها ، وبأية درجة من النجاح أو العجز . وينسأ على النتيجة المرفوعة للإدارة تتخذ الخطوة الثالثة . فلذا كانت النتائج ناجحة ، فلان الادارة تعمل على استمرار هذا النجاح وتنمية الأسباب المؤدية اليه . ولما اذا كانت هناك أخطاء أو نتائج سلبية ، فلأنها تضع العلاج المناسب وتتخذ إجراءات تصحيحية وأخرى وقائية ، توجهها اما الى المخلات أو العمليات أو أهداف المنظومة — كما يتبين من شكل رقم (١) .

لقد تعدل في المخلات ، كأن تشترط خصائص معينة في المدربين أو مستويات محددة في أدائهم في الوظيفة قبل الالتحاق ببرنامج التدريب . أو تشترط أن يكونوا من ذوي مؤهلات معينة . وقد تضع شروطا لاختيار المدربين لتحدد لهم خصائص معينة تتعلق بمعلوماتهم ومهاراتهم

الشخصية والفكرية . وقد تعدل الإدارة في عملية التدريب نفسها ، فتضيف عليها أو تحذف منها أو تعدل ترتيب خطواتها . فقد ترى اضافة مادة تدريبية جديدة ، أو حذف أخرى ، أو تفصيل موضوع من الموضوعات وإيجاز موضوع آخر ، أو استعمال أساليب تدريبية حديثة . وقد ترى ادارة المنظومة أن الأهداف هي التي يجب أن تعدل أو تطور . فربما كانت طموحة أكثر من اللازم أو أقل مما يجب ، أو كان يجدر أن تكون أكثر وضوحا وتحديدا ، أو أن ظروفنا معينة استجبت لتستدعى تغييرا . وهكذا تتخذ الادارة من الإجراءات والاحتياطات ما تراه ملائما ، حتى تتماهى المشكلات التي حدثت بين الماضي وتحقق نتائج أفضل في المستقبل .

ثالثا - شروط نجاح منظومة التدريب :

يجدر إذن أن ننظر الى التدريب على أنه نظام متكامل . لأن أسلوب النظم يأخذ في اعتباره الكيان الكلي للتدريب ، ويدرس الأجزاء وعلاقتها ببعضها وعلاقتها بالكل ، وتأثيرها عليه وتأثير الكل عليها . وبالتالي فإنه يسهل فهم المواقف المعقدة ، الأمر الذي يساعد بدوره على اتخاذ القرار أو العمل المناسب (٧) . ولكي تكون المنظومة فعالة ، يقترح جونسون وكاست وروزنزوي ، خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل المنظومة تحقق الغرض منها . ونرى أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على منظومة التدريب . وهي كما يلي (٨) :

١ - البساطة :

ليس ضروريا أن تكون المنظومة معقدة لتكون ناجحة . بل على العكس من ذلك فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج المحصلة

6—N. March, "Training Record and Information Systems", R. Craig (ed.), Training and Development Handbook, 2nd ed. (New York: Mc Graw-Hill, 1976), pp. 5-4, 4-13.

7—F. Kaet & J. Rosenzweig, "General Systems Theory: Applications for Organization and Management", in Kaet & Rosenzweig, Contingency Views of Organization and Management (Chicago: Science Research Assn., 1978), p. 54.

8—Johnson, Kaet & Rosenzweig, op. cit., pp. 144 - 146.

بالتدريب فيه هذه المجموعة من المدربين أو تلك ،
أو ينضم إليه متدربون من هذا الجهاز أو تلك
الشركة ، ويتحقق تماثل العمليات واتساق النتائج
إذا كان هناك اختيار دقيق لمكونات المنظومة ،
المدخلات والعمليات ، وترتيب منظم لها ، وتحديد
واضح للعلاقات بينها وبين مراحلها .

٤ - الاقتصاد :

يمكن للمنظومة أن تكون فعالة إذا اقتصر
الاتفاق على الأوجه الضرورية فقط ، وإذا استبعدت
نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام
المنظومة . فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسئول
التدريب شراء عدد كبير من الأجهزة السمية
والبصرية إذا لم تكن هناك برامج تستخدمها ،
أو إذا لم تكن هذه البرامج بالعدد والانتشار الذي
يستخدم تشغيل هذه الأجهزة بالتمنى طاقاتها ،
أو إذا لم يكن المتدربون مهتمين ذهنيا أو نفسيا
لتلقى المعلومات والمهارات عن طريقها ، أو إذا
كانت الوسائل الموجودة تخدم نفس الغرض الذي
مستخدمة هذه الأجهزة ، أو إذا كانت الإضافات التي
تستضيفها هذه الأجهزة - أي الفائدة الجديدة -
تقليلة ، أو إذا كانت الإضافات سريعة التلف أو
التقادم ، أو إذا لم يكن هناك متخصصون
يحسنون استخدامها .

٥ - الاقتناع والقبول :

ربما كانت هذه الخاصية هي أهم خصائص
المنظومة الفعالة جميعا . وذلك لأنها تتعلق
بقبول العاملين لأهداف المنظومة واقتناعهم
بأساليبها وسياساتها وحجبه الوظيفة أو الخدمة
التي تمارسها المنظومة . فكلما ارتفعت درجة قبول
الناس للنظم التي يعملون فيها ، فإن احتمال
النجاح يرتفع إلى حد كبير . ولما إذا لم يقبلوا
الأهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العمل أو مارست
الإدارة عليهم ضغوطا لقبول أهدافها وقيمتها ، فإن
المنظومة بصيرها الفشل . فكيف نتوقع أن يفيد
متدرب من الموضوع الذي يتدرب فيه إذا لم يقتنع

ودرجة الثقة في هذه النتائج . وتكون المنظومة
بسيطة إذا كانت معرفة تعريفا واضحا ، وإذا
عرفت العلاقات بين الأجزاء وبعضها ، وبين
الأجزاء والكل ، وبين المنظومة نفسها والبيئة التي
تعمل فيها . فمما يساعد على نجاح التدريب مثلا
وضوح الهدف منه ، وتعريف نوع العلاقة بين
البرنامج التدريبي ووظيفة المتدرب واختصاصاته
والبيئة التي سيعمل فيها بعد تدريبه ، وتحديد
أدوار المدرب والمتدرب وطرق تقييم أداء
المتدربين .

٢ - المرونة :

وهي قدرة المنظومة على مواجهة التغيرات .
ويجب أن تكون المنظومة مصممة بحيث تستوعب
التغيرات التي تحدث ، إما في المدخلات أو
الظروف البيئية أو غيرها . وأن تكون لديها
الوسائل التي تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات .
خذ مثلا جمهور المتدربين ، أنهم اليوم أوسع ثقافة
وأكثر تعليما وأرقى مؤهلات مما كان عليه سلفهم
- وذلك لانتشار التعليم وتنوع وسائله وتعدد
مروعه . وهذا يستدعي طرقا جديدة للتدريب ،
وثقافة ومهارات واسعة من جانب المدربين .
وخذ كذلك أنواع الوظائف التي يؤديها المتدربون .
إنها تتغير ، وكذلك طرق أدائها ، وتتغير إلى
جانب ذلك التكنولوجيا المتاحة ونواحي استخداماتها
وكل ذلك يتطلب من التدريب مجهودات جديدة ،
تصمم خصيصا لمواجهة هذه التغيرات .

٣ - الثقة :

تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات
واتساق في النتائج المحصلة منها . فبرنامج في
اختصاص القرارات مثلا ، يعطى منهجا أو مناهج
محددة في هذا الموضوع ، ويستخدم طرقا ووسائل
تدريبية معينة ، حتى يتخرج المتدربون منه بمهارة
اتخاذ القرارات ، بغض النظر عن أن هذا البرنامج
نفذ في منطقة (س) أو منطقة (ص) ، أو يقوم

والتفذية والرقابية . والمخرجات التنسائية والمادية والمعنوية . والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالنظومة ، وما في هذه البيئة من جوانب اجتماعية وتكولوجية وسلوكية وتنظيمية والأهداف التي تسمى إليها المنظومة وتوجهه أنشطتها لبلوغها . والمعلومات المرتدة أو التفذية العكسية التي تدل الإدارة على سير العملية التدريبية . وذاكرة المنظومة أو مركز المعلومات الذي يخزن ويصنف ويجهز كافة المعلومات اللازمة عن التدريب والمتدربين والمدربين . وأخيرا الرقابة التي من شأنها التحقق من نتائج التدريب واتخاذ اللازم بناء على هذه النتائج . ثم استعراضنا الشروط الواجب توافرها لنجاح منظومة التدريب في أداء مهمتها ، وهي شروط البساطة والبرونة والثقة والاقتصاد والافتتاح والقبول . ونحن نعتقد أن الإدارة إذا استطاعت أن تفيد من مفهوم النظم في نشاطها التدريبي ، وتحسن تطبيق هذا المفهوم في الإطار البيئي لللائم ، وترأى الشروط اللازمة لنجاح المنظومة ، فإنها تحقق خطوات واسعة نحو نجاح نشاط التدريب وزيادة فعاليته .

بأهمية هذا الموضوع . لو إذا كان رئيسه قد أرسله للتدريب حون رغبة داخلية أو ذاتية عنده . أو إذا لم يكن يعمل في المكان الذي يناسب قدراته ويتفق مع طموحه . أو كان أعلى أو أقل مستوى — من الفاحية التعليمية أو التفذية — من بقية زملائه المتدربين . أو إذا لم يثق في المؤسسة التي تقوم بتدريبه ولم يقتنع بأهدافها . أو كان المحرب لا يجيد الموضوع الذي يعطيه أو لا يتقن أساليب التدريب أو كان يمارس التدريب باعتباره وسيلة للرزق أكثر من كونه علاقة متكاملة ومهنية متبادلة بينه وبين المتدربين .

خلاصة :

تناولنا في هذا البحث منظومة التدريب . فمشرحا المقصود بالمنظومة وما تتضمنه من نظرة عضوية شمولية للأجزاء التي يتكون منها الكيان وعلاقتها ببعضها وبالبيئة من حولها . ثم تحدثنا عن مكونات منظومة التدريب . وهي المدخلات التنسائية والمادية والمعلومات . والعمليات التحضيرية

التخطيط للمدى الطويل

تصدر عادة القرارات للحاضر فقط ، والمشكلة التي تواجه المخطط للمدى الطويل ليست هي ما ينبغي أن يفعله فردا .. إنما هي ماذا ينبغي أن نفعل لتكون مستعدين لقد غير مؤكد ؟ .. أنها ليست ما الذي سيحدث في المستقبل .. وإنما هي أي مستقبلية ستكون لنا بحيث نتعامل في تحدينا ومقابلنا الحاضر — وما هي الفترات الزمنية التي نلجأها في الاعتبار .. وكيف نستخدم هذه المعلومات لتتخذ القرارات السليمة حاليا ؟

إن اتخاذ القرار هو أساسا آلة للزمن يوفق في حاضره واحد عددا كبيرا من الفترات الزمنية المختلفة ، هذا درس بدلتنا نعلمه أخيرا ، وأن كان مخططنا لأفهم لا يزال يميل نحو وضع خطط نثرية سوف نقرر اتجاؤه في المستقبل — قد تكون هذه عملية مسالية ولتقتها بلا فائدة .. وبمعنى آخر فإن اختيار الخطأ ليس في مدى جودتها في حد ذاتها وإنما فيما إذا كانت الإدارة قد خصصت الموارد التي تتعامل لتتخذ نتائج في المستقبل تتشكل خطة واقعية .. وما لم يتم هذا فلا يكون للخطوة أي وجود وأنها تصبح مجرد وعود وآمال ..

تشجيع التعاونيات

(مقال مترجم)

لا تبغى الربح أسلما ، لقد منحت مزايا ضرائبية معينة ، رغم أنها عادة تخضع لقواعد خاصة .

وقد حصلت الحركة التعاونية أخيرا على دفعة كبيرة حينما وقع الرئيس كارتر قانونا بإنشاء بنك قومي يوغر القروض للتعاونيات الاستهلاكية ، هو البنك القومي للتعاونيات الاستهلاكية ، وهو ملكية مشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص حسب دستوره . وقد حددت الخزانة الأمريكية رأس مال البنك بثلاثمائة مليون دولار ، ورخص له بمضاعفة رأسماله عشر مرات من خلال مبيعات السندات وغيرها من الصكوك . وبمقتضى القانون يستطيع الأفراد الذين ينشئون تعاونيات لتسويق سلع أو خدمات — مثل المواد الغذائية أو إصلاح السيارات — أن يحصلوا على قروض أو مشورة غنية ، بشرط الحصول على موافقة مجلس إدارة البنك . وينص القانون على أن تذهب ٣٥ في المائة من اموال البنك للتعاونيات التي ينشئها أفراد من قوى الدخل المنخفض . وتنجح القروض « بأسماء الفائدة السائدة » .

رغم وصف الولايات المتحدة أحيانا بأنها دولة رأسمالية من الطراز الأول ، يسيطر عليها حلفز الربح سيطرة تامة ، فإن التعاونيات المملوكة للأفراد ، والتي لا تبغى الربح لمبت دائما دورا هاما في المجتمع الأمريكى . وهذا صحيح على وجه الخصوص فى قطاع الزراعة ، الذى يتكون غالبا من مزارع عائلية . وقد جمع الفلاحون مصادرهم للتزود بالوقود والسماد ، والطاقة الكهربائية ، وأحيانا لتسويق منتجاتهم . وفى القطاع المالى هناك كذلك مغالرات تعاونية فى شكل بنوك ادخار مشتركة يمتلكها أعضاؤها ، و « اتحادات تسليف » ، حيث يجمع الأفراد الذين ينتمون الى مؤسسات حكومية أو خاصة كبيرة ، أموالهم لتوفير مصدر للقروض وأرباح الفوائد فضلا عن تعاونيات الإسكان . وفى ميدان الزراعة على الأخص ، تشجعت بعض التعاونيات ، مما جعلها تدير مصانعها الخاصة بالسماد والمبيدات الحشرية ، فضلا عن عمليات استكشاف البترول ، مما جعلها تكسب الإيرادات التى تبلغ أحيانا آلاف الملايين من الدولارات ، ولأن هذه التعاونيات

الدقيقة ، فإن أحد التقديرات يقول ان في الولايات المتحدة حوالي ألف من هذه المؤسسات ، بالمقارنة بـ ٢٧٧ منذ سنوات فقط بعضها تضخم جدا ، ففي ولاية ويسكونسين في الشمال ، تدبر جمعية تعاونية استهلاكية الآن أسواق سوبرماركت ومطاعم ، ومحطات بنزين ، وتحصل على إيرادات تبلغ ٢٥ مليون دولار سنويا . وخلال السنوات الخمس الماضية ، ردت ٣٣ مليون دولار من غائض دخلها ، وهو ما يعد « ربحا » للأعضاء وترد الأموال على أساس مدى استخدام الأعضاء للخدمات التعاونية . ومعظم التعاونيات أصغر كثيرا من تعاونية ويسكونسين ، وبعضها عانى من صعوبة الحصول على تمويل البنوك . وينتجى حوالي ٢٠٠.٠٠.٠٠٠ فرد لتعاونيات الاستهلاك في الولايات المتحدة .

ولدى اعلان موازنة البيت الأبيض ، قال نائب الرئيس ولترموندل ، ان البنك سيساعد على توسيع المنافسة ، وخفض الأسعار ، وتحسين نوعية السلع والخدمات . والواقع ان البنك سيوفر نفس النوع من تمويل التعاونيات ، الذي توفره إدارة الأعمال الصغيرة لأعمال القطاع الخاص للصغيرة وقد ايد العديد من قادة جماعات الاستهلاك ، مثل مؤسسة رالف نادر وشركاه ، انشاء البنك ، فقد كانوا قلقين بسبب زيادة التضخم في أسعار السلع الأساسية مثل المواد الغذائية وقد أصبح بشكل توفير سلع وخدمات ذات كلفة منخفضة ، حادا بوجه خاص في المناطق الداخلية البالية لبعض المدن الكبيرة ، وبعضها أهله تجار التجزئة الخواص خلال السنوات الأخيرة :

وحى قبل انشاء البنك ، كانت حركة تعاونيات الاستهلاك ترد الا بسرعة ورغم نقص الإحصاءات

الجمعيات التعاونية في الولايات المتحدة عام ١٩٧٧

النوع	المعد	المعضوية	أكجم	(مليون دولار)
السلع الاستهلاكية	١٠٠٠	١٢٠٠.٠٠٠	٤٧٧	
اتحادات الاقتراض	٢٢٨٦٦	٢١٤٠٠.٠٠٠	٢٢٨٩	للانخفاض
كهربية الريف	٩٢٤	٨٠.٣٩٦٨٦	٢٨٤	لديون معلقة
القدرة العالمة والاتصال	٤٩	—	٩٤٧	للتوزيع
نظام التسليف الزراعى	١٢	٢١٧١	٨٩٠٠	
بنوك التعاونيات	٥٥٢	٤٦٧.٣٩	٤٤٠٠	
بنوك الأراضي الفيدرالية	٤٢٢	٢٢١.٦٣٥	١٦١٠٠	
قروض الانتاج	١٠٤	٦٢٠٠.٠٠٠	٤٢٣٠٠	
تسويق انتاج المزارع والخدمات	٧.٧٨٦	٨.٧٧٢	—	
صيد الأسماك	١٥	٤٠٠.٠٠٠	—	
الخدمات الصحية للجموع	٢.٥٠٠	٥٠٠.٠٠٠	١٠٠٠	
الإسكان (وحدات الاسر)	٢.٠٢٤	٧.٦٠٧.٤٦٧	—	
التأمين ذو العلاقة بالتعاون	١٢٥	٦٠٠.٠٠٠	—	
الجمعيات التعاونية	١٧٠٠	٦٨.٠٠٠	—	
مدارس التمريض	٢٢٨	١٠.١٢.٨٢٢	١٤٦٨	
تعاونيات التليفون				

(*) من مجلة المجال العدد ١٠٥ ديسمبر ١٩٧٦

ندوات مناقشات مؤتمرات

تقرير عن أعمال
ندوة

الحكم المحلى والتنمية الاقتصادية
القيوم في الفترة من ٦ الى ١٠ يناير ١٩٨٠
القاهرة في الفترة من ١٢ الى ١٧ يناير ١٩٨٠

١/٣ ان دعم نظام الحكم المحلى والتخطيط
الاقتصادى سيكون له آثاره الضخمة على الكيان
الادارى والتخطيطى ، وجهود التنمية الاقتصادية
والاجتماعية في مصر .

— لذلك رأى المركز ان يدعو لهذه الندوة كى
تسهم في تدارس هذه التحويلات ، وبحث
احتمالات تحقيقها والعوامل الايجابية الدافعة
لها ، وتلك السالبة المعوقة لها .

٢ — أهداف الندوة :

١/٢ تدارس الوضع العام لنظام الحكم المحلى
والتخطيط الاقتصادى في مصر ، وتبين الصوامل
والظروف المؤثرة عليها .

١ — موضوع الندوة او لسانا الحكم المحلى
والتنمية الاقتصادية ؟

— اختيار المركز موضوع للحكم المحلى والتنمية
الاقتصادية ليكون اول موضوع يبدأ به برنامج
لدراسات الحكم المحلى للامتهارات التالية :

١/١ ان جمهورية مصر العربية تشهد حالياً
تحولاً أساسياً في نظام الحكم المحلى يتجه به الى
درجة عالية من الفعالية والقدرة لمواكبة متطلبات
التنمية .

٢/١ ان العمل التخطيطى في مصر يركز على
التخطيط الاقتصادى كأساس لبناء خطط التنمية
القومية .

٢/٢ تحديد أهم المشكلات التي تعوق تطور الحكم المحلى والتخطيط الاقليمى ، وكذلك أهم متطلبات ومقومات نجاحها ، واعداد برنامج متكامل من البحوث الهادفة الى اقتراح الاجراءات والتعديلات اللازمة لمعالجة المشكلات ، وتحقيق مقومات النظامين .

٣/٢ اعداد برنامج تعليمى وتدريبى متكامل لامداد القادة والخبراء اللازمين فى مجالات الحكم المحلى والتخطيط الاقليمى .

٤/٢ اختيار بعض مجالات التطوير واعداد برنامج عملى للتطبيق على أساس تجريبى فى الواقع المحلى .

٣ - المشاركون فى الندوة :

— كانت الندوة عملا جيا معيا متكاملا شاركت فيه الاجهزة التالية بتقديم أوراق العمل والخبراء :

١/٣ الامانة العامة للحكم المحلى .

٢/٣ وزارة التخطيط .

٣/٣ وزارة التمرير والمجموعات الجديدة .

٤/٣ لأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا .

٥/٣ جهاز الاسرة والسكان .

٦/٣ الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

ومن الولايات المتحدة الامريكية :

٧/٣ كلية السياسات والشئون الحضرية بجامعة بنسلفانيا .

— كما شهدت صفوة مختارة من قيادات الحكم المحلى على المستويين الشعبى والتنفيذى فى اقاليم مصر والقيادات فى محافظة الفيوم .

٤ - اسلوب العمل فى الندوة :

١/٤ تناولت الندوة بالتفصيل عددا من الموضوعات من ثلاث زوايا :

١/١/٤ زاوية التحليل والتاصيل العملى .

٢/١/٤ زاوية التطبيق والواقع العملى فى التجربة المصرية .

٣/١/٤ مقارنة مع التجارب الاجنبية وخلصه فى الولايات المتحدة الامريكية .

٢/٤ تلورت الموضوعات المطروحة على الندوة على شكل ثلاث موضوعات رئيسية على النحو التالى :

١/٢/٤ الملاح الاساسية لنظام الحكم المحلى فى جمهورية مصر العربية وأهم مشكلاته واتجاهات تطويره حتى يكون قادرا على مواجهة تحديات التنمية ومتطلباتها على المستويين الاقليمى والمحلى .

٢/٢/٤ التنمية العمرانية والاجتماعية فى الريف والحضر فى مصر فى اطار التنمية الاقليمية، والهجرة والسكان وأثرهما فى التنمية الاقليمية .

٣/٢/٤ التخطيط الاقليمى وسبل تطويره لياخذ مكانه الصحيح على خريطة البناء التخطيطى فى مصر ، ودعم نظم الحكم المحلى حتى يسهم فى تحقيق التنمية الاقليمية .

٣/٤ جرى العمل فى الندوة على أساس طرح أوراق عمل من الجهات المشاركة فى الندوة لمعالجة موضوعاتها فى جلسات عامة ، ودارت حولها مناقشات ، فضلا عن أن الندوة اتبعت لسلوب المناقشات الحرة من المشاركين فى الندوة لبعض الموضوعات التى لم تكن مطروحة عليها ولكنها وثيقة الصلة بالموضوع . وقد تحقق من خلال الندوة تعامل فى الآراء بين المسؤولين من المستوى المركزى والمستوى المحلى وبين المسؤولين التنفيذيين والقيادات الشعبية المحلية ، وبين الممارسين فى مواقع العمل الميدانى ونوى الرأى والخبرة من الاكاديميين .

٤/٤ دعت مناقشات وأعمال الندوة ببعض الزيارات الميدانية الهادفة للتعرف على المشكلات على الطبيعة مثل زيارة بحيرة قارون ومجلس قروى الكرادسة ، وأحد مشروعات الامن الغذائى بمحافظه الفيوم .

٥ - أهم النتائج التى أسفرت عنها الندوة :

— من خلال أوراق العمل التى طرحت وحصيلتها النقاش والحوار الذى دار تم استخلاص عدة توصيات ، ومن واقع هذه التوصيات أمكن بلورة خمسة مجالات تركز حولها الحوار ، وتلك

٢/٣/١/٥ الوزارات والاجهزة المركزية
وامكانية اعادة تنظيمها حتى تتوافق مع المفهوم
الحقيقي للحكم المحلى والتخطيط الاقليمى وتحديد
علاقاتها بالاجهزة التنفيذية على المستويات
المختلفة .

٤/١/٥ تحديد دور وحدات الحكم المحلى على
مختلف المستويات بالنسبة للقضايا الوطنية
والقومية التى عهد بها القانون بصفة خاصة الى
المحليات وهى على سبيل التحديد :

- ١/٤/١/٥ محو الامية .
- ٢/٤/١/٥ تنظيم الاسرة .
- ٣/٤/١/٥ الامن الغذائى .
- ٤/٤/١/٥ الاسكان .
- ٥/٤/١/٥ استصلاح الاراضى .

حتى يمكن للسلطات المحلية ان تحل هذه
المشكلات على اساس منظور اقليمى ومحلى
فى نطاق استراتيجيات قومية ، وبما يحقق اسهام
المواطنين بجهودهم الذاتية ومصادر التمويل
المحلية .

٥/١/٥ اعادة النظر فى الحدود الادارية
لوحدة الحكم المحلى بما يعكس التمايز الاقليمى
والمحلى ويحقق التكامل القومى ، ويحدد الحكم
الامثل للوحدة المحلية على اساس من تحقيق
سبداى الكفاءة الادارية ، والمشاركة الشعبية
وكذلك تحديد مستويات الحكم المحلى المختلفة
بشكل يحقق سهولة وانسيابية العمل الاشرافى
والتنسيق ويسهل من عملية التكامل ، وذلك فى
اطار الاقاليم التخطيطية .

٢/٥ تنمية وتخصيص الموارد المالية :

١/٢/٥ تنمية وتخصيص الموارد المالية
المتاحة ، والسبل التى يمكن للسلطات المحلية
والاقليمية ان تنمى بها مواردها المالية الذاتية
لمعالجة المشكلات الحيوية وتنمية المجتمعات المحلية
والعمل على جذب المخدرات المحلية للمشاركة
فى مشروعات تحقق عائدا فى مدى قصير .

من خلال المناقشات انما المشكلات والمطالبات
الاساسية اللازم اعداد وتنظيم برامج بحوث
وتدريب مكثفة لها ، فضلا عن تطوير تعليم
مادة الحكم المحلى .

١/٥ التمايز الاقليمى والتكامل القومى :

١/١/٥ ان الاخذ بمفهوم الحكم المحلى
والتخطيط الاقليمى يحمل فى ثناياه احتمالات
التناقض بين الانشطة الاتمائية والسياسات
الحاكمة لها على مستوى المحافظات والاقاليم مع
ما قد ينتج عن هذا من اضرار بعثرة وتفتت
الموارد وبذلك فان قضية اساسية لا بد من
تدارسها هى كيفية توغير حرية العمل والانتقال
فى مجالات التنمية للوحدات المحلية ، فى نفس
الوقت الذى يتحقق فيه التنسيق والتكامل على
المستوى القومى .

٢/١/٥ فى ضوء التحول نحو نظام للحكم
المحلى والتخطيط الاقليمى ، هل يظل التركيب
الادارى والتنظيمى للاقاليم والمحافظات ووحدات
الحكم المحلى الاخرى على نفس غرار التركيب
الادارى والتنظيمى المركزى للدولة ، لم انه من
الضرورى ان يتمايز هذا التركيب وفقا للظروف
المحلية لكل وحدة محلية ، وما هى الضوابط
العامة التى تحكم المسار فى هذا المضمار .

٣/١/٥ من نفس المنطلق فان الامر يتطلب
اجراء تغيير اساسى فى التركيب الادارى والتنظيمى
للدولة بحيث يتوافق التركيب الادارى مع مفهوم
اللامركزية باعلى درجاتها ومفهوم التخطيط
الاقليمى المحلى ، وتشمل القضية اعادة النظر فى
الاجهزة التالية وعلاقاتها التنظيمية .

١/٣/١/٥ المجالس المحلية على اختلاف
مستوياتها ومجلس الشعب باعتباره السلطة
التشريعية القومية وطبيعة العلاقات وتنسيق
الانوار بينها .

٢/٣/١/٥ مجلس المحافظين ومسدى تكامل
اختصاصاته مع اختصاصات مجلس الوزراء .

٢/٢/٥ اعادة النظر في اسلوب اختيار المشروعات التي تمول بالاقتراض أو من خلال المعونات الأجنبية .

٢/٢/٥ اعادة النظر في الاطار التنظيمى العلم على شئون الاستثمارات الأجنبية وقد يكون من الملائم التفكير في ايجاد شبكة من هيئات التنمية ، وتنشيط الاستثمار على مستوى المحافظات لتتربط مع الهيئة العامة للاستثمار العربى والأجنبى والمناطق الحرة برباط عضوى .

٤/٢/٥ اعادة النظر في اسلوب اعداد وتنفيذ الموازنات المحلية بحيث يتحقق للسياسات المحلية والموازنة العامة للدولة، بما يعكس التحول الجديد نحو مزيد من اللامركزية في التخطيط والادارة وبما يضمن انتقال الموازنة المحلية بمفهومها الواسع اعدادا وتنفيذا ورقابة الى موازنة برامج ولداء واعادة النظر في اسلوب منح الامانات المركزية للمحليات ، وبما يضمن تسابق المحليات في تنفيذ البرامج .

٣/٥ تنمية وتوغير الموارد البشرية :

١/٣/٥ بلورة وتجسيد فكرة الموظف المحلى مع ما يتطلبه ذلك من تغيير في السياسات الخاصة بالخدمة المحلية سواء من حيث الاختيار والتميين أو ممرس الترتى والتنمية الوظيفية ، وخلق نظام للحوافز قادر على جذب الموظفين الاكفاء للعمل في وحدات الحكم المحلى .

٢/٣/٥ تخطيط القوى العاملة على مستوى وحدات الحكم المحلى بهدف القضاء على البطالة المنفعة وتدبير الاحتياجات اللازمة من الأفراد ، مع وضع خطة ملجلة لاعادة تأهيل العاملين الزائدين عن الحاجة وتوجيههم الى أعمال أخرى تتطلبهم ، وتدبير ما يحتاجه العمل في المحليات من الكوادر وكفاءات متخصصة في كافة مجالات العمل .

٣/٣/٥ اعادة النظر في برامج تعليم الحكم المحلى في الجامعات كحد العلوم الانسانية ،

والتي يجب ان تكون جزء من مواد تعليم العلوم السياسية والادارية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية من ناحية ، ودراسة امكانية بلورة منهاج دراسى متخصص ومستقل للحكم المحلى في الجامعات ، له موضوعاته الرئيسية والموضوعات المعاونة المتصلة .

٤/٣/٥ ضرورة اجراء تصديق واقعى للاحتياجات التدريبية ، مع تصديق الاولويات ووضع البرامج والمواد التدريبية التى تتناسب مع المستهدين بالتدريب وهم :

١/٤/٣/٥ اعضاء المجالس الشعبية المحلية المنتخبين .

٢/٤/٣/٥ القيادات التنفيذية المحلية من رؤساء المراكز والمدن والاحياء والقرى ومسكترى موم المحافظات ومساعدتهم .

٣/٤/٣/٥ الافراد العاملين فى الحكم المحلى .
٤/٤/٣/٥ الموظفون المركزيون الذين لهم صلة مباشرة بالحكم المحلى .

٥/٣/٥ تدريب المدربين على اساس ان التدريب عملية مستمرة ، وينوء بها كاهل مؤسسة واحدة او عدة مؤسسات ، بل يجب ان يمتد التدريب الى اقاليم مصر ويتولى التدريب فيها محربون دربوا لكى يستطيعوا التدريب على الحكم المحلى من واقع خبرات عملية حتى نستطيع في وقت قصير ان نعطى احتياجات من تدريب العناصر الاربعة السابق الاشارة اليها واعداداد مواد التدريب للحكم المحلى .

٤/٥ المشاركة الشعبية في التنمية المحلية والاقليمية :

١/٤/٥ تحديد دور المواطن في المشاركة في التنمية ، بحيث يتم دراسة دوائع المشاركة ، والمبادرات التى يمكن ان تتفخذها السلطات المحلية لحفز المواطنين على المشاركة في عملية التنمية وتكدة الجهد الحكومى بالاستفادة من نقاض الاموال والعمالة الموجودة على المستوى المحلى .

النقوة رأت أن ثمة موضوعين يستحقان الاهتمام الجدى والفورى لما لهم من أثر فى دعم نظام الحكم المحلى والتنمية الاقليمية والمحلية .

لولا : نظام معلومات الحكم المحلى :

— ضرورة البدء فورا فى الدراسات اللازمة لانشاء نظام للمعلومات للحكم المحلى على أن يكون النظام المقترح على شكل شبكة وحدات متعددة منتشرة فى محافظات الجمهورية ، تشكل فيها بينها ومع الوحدة المركزية فى الامانة العامة للحكم المحلى مركزا للمعلومات يتكامل مع مراكز المعلومات الاخرى على المستوى القومى مثل مركز معلومات القطاع العام .

ثانيا : نظام تقييم الحكم المحلى :

— وضع معايير لتقييم نظام الحكم المحلى ، وذلك لقياس مدى تحقيق النظام لاهدائه والتعرف على مواطن القوة والضعف فيه . . واهم المعوقات له وتحديد اتجاهات تطويره .

٢/٤/٥ الاهتمام بالاعلام المحلى باعتباره وسيلة لاستفادة حماس المواطنين للمساهام فى مشروعات الجهود الذاتية ، والاعلام عن المشروعات والقضايا المحلية وتوثيق الصلة بين المواطنين والاجهزة المحلية .

٥/٥ التخطيط الاقليمى :

١/٥/٥ اعادة النظر فى العملية التخطيطية فى ضوء التخطيط الاقليمى ، التخطيط لتحديد العلاقات الجديدة بين مؤسسات التخطيط الاقليمى والمحلى من الناحية وجهاز التخطيط القومى من ناحية اخرى ، وبين مؤسسات التخطيط الاقليمى والمحلى والاجهزة المحلية على المستويات المختلفة والجامعات الاقليمية ومراكز البحث العلمى .

٢/٥/٥ اتخاذ الاجراءات اللازمة لتبوية كوادرة على القيام بعملية التخطيط الاقليمى .

— فضلا من المجالات الاربعة الرئيسية التى تحتاج الى دراسات وبحوث وبرامج تدريبية فان



الاشتراكات

الاشتراك السنوى من اربعة اعداد

● داخل جمهورية مصر العربية
٢ جنيه مصرى .

● خارج جمهورية مصر العربية
٧,٧٠ دولار ، شابلان بصاريك البريد
وتتبع الاشتراكات فى الحساب
الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢
بنسك القاهرة الفرع الرئيسى
١٩ شارع مدلى بالقاهرة .

المراسلات

مجلة « الادارة »
١ شارع الشواربى - القاهرة
تليفون ٧٢٢٠٠ / ٧٢٢٠١



رقم الايداع بدار الكتب
١١ / ١٩٦٩

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATION

Volume XIII
Number 1
July 1980